

第 5 章

民政事務局

香港體育學院有限公司

這項審查工作是根據政府帳目委員會主席在一九九八年二月十一日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

《審計署署長第六十四號報告書》共有八章，全部載於審計署網頁(網址：<http://www.aud.gov.hk>)。

香港
灣仔
告士打道 7 號
入境事務大樓 26 樓
審計署

電話：(852) 2829 4210
傳真：(852) 2824 2087
電郵：enquiry@aud.gov.hk

香港體育學院有限公司

目 錄

段數

摘要

第 1 部分：引言 1.1 – 1.12

審查工作 1.13

鳴謝 1.14

第 2 部分：精英運動員的培訓及支援 2.1 – 2.10

運動員出席訓練 2.11 – 2.16

審計署的建議 2.17

體院的回應 2.18

提供教練 2.19 – 2.22

審計署的建議 2.23

體院的回應 2.24

第 3 部分：管治和政府監管 3.1 – 3.5

董事局和委員會的議事程序 3.6 – 3.24

審計署的建議 3.25 – 3.26

體院的回應 3.27

政府的回應 3.28 – 3.29

內部審計及審計委員會 3.30 – 3.32

審計署的建議 3.33

體院的回應 3.34

政府監管 3.35 – 3.44

審計署的建議 3.45

政府的回應 3.46

段數

第 4 部分：行政事宜

4.1

體育設施的使用情況

4.2 – 4.4

審計署的建議

4.5 – 4.6

政府的回應

4.7

體院的回應

4.8

其他設施的使用情況

4.9 – 4.15

審計署的建議

4.16

體院的回應

4.17

電費及能源管理

4.18 – 4.21

審計署的建議

4.22

體院的回應

4.23

穿梭巴士服務

4.24 – 4.26

審計署的建議

4.27

體院的回應

4.28

採購及管理固定資產

4.29 – 4.34

審計署的建議

4.35

體院的回應

4.36

公務酬酢指引

4.37 – 4.39

審計署的建議

4.40

體院的回應

4.41

第 5 部分：重新發展計劃

5.1 – 5.4

計劃的推行情況

5.5 – 5.17

審計署的建議

5.18

體院的回應

5.19

政府提供土地給體院使用

5.20 – 5.29

審計署的建議

5.30

政府的回應

5.31 – 5.32

附錄	頁數
A：體院組織架構圖(二零一四年十二月)	54
B：直接財政資助的評選準則(二零一四年十二月)	55
C：個案二：處理董事局／委員會會議的利益衝突	56 – 59
D：體院的體育設施(二零一四年十二月)	60
E：體院的其他設施(二零一四年十二月)	61

香港體育學院有限公司

摘要

1. 香港體育學院有限公司(體院)是一所擔保有限公司，所有董事都是由民政事務局局長提名。體院是政府的服務機構，負責按民政事務局(民政局)訂立的政策方向推行精英體育培訓及支援。二零一二年之前，民政局從政府的一般收入帳目向體院提供資助。由二零一二年起，民政局從精英運動員發展基金撥款給予資助。該基金由政府成立，並獲注資 70 億元。在 2013-14 年度，體院所獲資助額達 3.25 億元，佔體院總收入(3.87 億元)的 84%。體院在 2013-14 年度的開支總額為 3.69 億元。截至二零一四年十二月三十一日，體院共有 328 名員工(62 名教練人員及 266 名其他人員)，為 1 051 名運動員(279 名全職及 772 名兼職運動員)提供培訓及支援。審計署最近就體院的運作及有關事宜進行審查。

精英運動員的培訓及支援

2. **需改善出席訓練的記錄** 精英運動員每月獲得資助，條件是他們須達到指定的最少訓練時數要求。體院有些教練部用以記錄運動員出席訓練的表格，沒有包括若干要項(例如出席訓練的時數)，與體院指引所規定的並不相符。體院也需制訂更完善的出席記錄系統，以編製有用的出席資料及辨別出席不足的運動員(第 2.13 至 2.16 段)。

3. **難以招聘教練** 體院在決定所需的教練資源時，以 1:6 作為教練與運動員比例的指標。此乃精英培訓的國際基準。截至二零一四年十二月三十一日，體院教練的常額編制為 72 名，而僱用的教練則為 62 名，有 10 名教練空缺。如計及常額編制以外的教練(例如兼職教練)，教練與運動員的比例是 1:7。體院在招聘教練方面遇到困難。審計署對該 10 個教練職位空缺進行分析，結果顯示，職位出缺了 1 至 30 個月不等，平均出缺時間為 15 個月(第 2.19 至 2.22 段)。

管治和政府監管

4. **個別董事的出席率偏低** 董事局負責管理體院的事務，轄下設有五個專責委員會。截至二零一四年十二月，體院共有 19 名董事，包括來自民政局及康樂及文化事務署（康文署）的代表各一。審計署分析在 2010–11 至 2013–14 年度個別董事在董事局／委員會會議的出席率，結果顯示四名董事的出席率偏低，當中包括民政局和康文署的兩名代表。二零一四年，曾出現兩次委員會會議法定人數不足的情況（第 3.2、3.3、3.8 及 3.10 段）。

5. **需改善利益衝突的管理** 體院採用單層的申報利益制度，即只要求董事在出現利益衝突時才申報。由於體院符合民政局指引所定的準則，故需考慮採用兩層的申報利益制度，即同時要求董事在獲委任時及其後每年申報一般利益。體院的組織章程細則就防止利益衝突訂明嚴格規則，包括當將要審議或討論的事項涉及本身的利益時，有關的董事或行政人員不應出席體院的任何會議或在會議上投票或參與任何討論。董事局／委員會在二零一三及二零一四年舉行會議討論建議的中學教育計劃時，有關規則未獲嚴格遵守（第 3.14 至 3.19 段）。

6. **需開設內部審計部** 體院自二零零四年十月成立以來，每年開支由 2005–06 年度的 1.6 億元，大幅增至 2014–15 年度預算的 4.3 億元。不過，體院並沒有成立內部審計部或審計委員會。開設內部審計部，有助體院加強對財政和行政事宜的內部監控（第 3.32 段）。

7. **需加強政府對體院表現的監察** 體院每年須與民政局簽訂承諾書，連同財政預算及活動計劃，訂明須達到的表現水平和運作要求。根據承諾書，體院承諾向民政局按月提交管理帳目報表，以及按財政年度提交活動計劃推行報告。不過，體院每兩個月才提交管理帳目報表，而近年亦未曾提交活動計劃的推行報告。因應審計署的查詢，體院在二零一五年一月把 2010–11 至 2013–14 四個年度的有關報告，一次過提交民政局（第 3.37 至 3.39 段）。

行政事宜

8. **需加強監察體育設施的使用情況** 體院的體育設施主要用作培訓精英運動員。若有剩餘時段，其他使用者（包括體育總會）或可付費使用部分設施。

摘要

二零一四年，體院各項體育設施的使用率為 18% 至 83% 不等。體院表示使用率偏低是因為進行重新發展計劃。由於重新發展計劃已接近完成，審計署認為，體院需更密切監察體院體育設施的使用情況，確保設施得以善用(第 4.2 及 4.3 段)。

9. **電力帳戶沒有選用最符合經濟原則的用電價目** 體院有三個高用電量電力帳戶，當中只有一個採用較經濟的大量用電價目。若其他兩個電力帳戶都採用大量用電價目，體院在二零一四年便可節省電費 130 萬元。此外，若把三個電力帳戶合併為一個，體院可能符合資格採用高需求用電價目，省費更多(第 4.18 至 4.20 段)。

10. **穿梭巴士服務使用率偏低** 體院安排承辦商為員工及運動員提供免費穿梭巴士服務，往返火炭院址與港鐵大圍站，或沙田市中心(午膳)。二零一四年，有關開支為 50 萬元。由於使用率偏低(每程載客 2 至 16 名)，每程每名乘客的平均成本為 14 至 127 元不等。從體院徒步至港鐵火炭站只需五至六分鐘。體院需重新審視提供有關服務的理據和成本效益(第 4.24 至 4.26 段)。

重新發展計劃

11. **計劃延遲竣工** 二零零七及二零零八年，立法會財務委員會通過撥款合共 17.6 億元重新發展體院，以提升火炭院址內的設施及增添設施，目標是在二零一一年第三季竣工。體院二零一五年二月的預算顯示，重新發展計劃的整體開支將不會超出核准工程預算。重新發展計劃在二零一四年十二月已大致完成，但賽艇下水設施仍未建造，體院亦沒有為這設施訂定落成時間表。整個計劃延誤超過三年才竣工，體院回復正常運作的時間也被推遲(第 5.3 至 5.13 段)。

12. **需檢討體院的用地安排** 康文署就體院現址收取租金(現時為每年 396 萬元)，金額根據體院從提供設施所得的商業收入而釐定。政府須為這個安排定期續訂租賃協議及檢討租金水平，當中涉及不少行政工作。有關安排亦與政府透過體院長期支援精英體育的目的並不相符。政府宜探討其他安排(第 5.26 至 5.29 段)。

摘要

審計署的建議

13. 審計署的各項建議載於本審計報告書各個部分，本摘要只列出主要建議。審計署建議體院應：

- (a) 改善不同教練部所採用的出席記錄表格，並制訂更完善的出席記錄系統，以便記錄及撮取出席數據 (第 2.17 段)；
- (b) 繼續密切監察教練職位的空缺，並採取有效措施，解決在招聘教練方面的困難 (第 2.23 段)；
- (c) 密切監察董事／委員會成員的會議出席率，並聯絡出席率偏低或長期缺席的董事／委員會成員，以採取適當行動 (第 3.25(a) 及 (b) 段)；
- (d) 考慮採用兩層的申報利益制度，並經常提醒董事／委員會成員嚴格遵守體院組織章程細則所定有關防止利益衝突的規則 (第 3.25(d) 及 (f) 段)；
- (e) 開設內部審計部及在董事局下成立審計委員會，以助董事局有效履行職責和職務 (第 3.33 段)；
- (f) 繼續監察體院體育設施的使用情況，確保設施得以善用 (第 4.6(a) 段)；
- (g) 檢討電力帳戶的電費安排，並選用最符合經濟原則的用電價目 (第 4.22(a) 段)；
- (h) 繼續檢討為員工和運動員提供的穿梭巴士服務 (第 4.27 段)；
- (i) 盡快完成重新發展計劃尚未竣工的工程，特別是賽艇下水設施 (第 5.18(a) 段)；及
- (j) 進行項目推行後檢討，以找出可改善之處，並把所得經驗用於日後的工程項目 (第 5.18(b) 段)。

14. 審計署建議民政事務局局長應：

- (a) 聯同康樂及文化事務署署長，確保其代表盡可能出席董事局／委員會的所有會議 (第 3.26(c) 段)；

摘要

- (b) 提醒體院遵守規定，按時提交推行活動計劃的周年報告及管理帳目的每月報表 (第 3.45(a) 段)；
- (c) 與體院磋商後，為體院體育設施的使用率制訂表現指標 (第 4.5 段)；及
- (d) 因應民政局就私人遊樂場地契約的政策檢討結果，考慮是否適宜把火炭院址以私人遊樂場地契約及象徵式地價批予體院供長期運作之用 (第 5.30 段)。

政府及體院的回應

15. 民政事務局局長和體院院長整體上接納審計署的建議。

第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查工作的背景，並概述審查的目的及範圍。

1.2 **政府的政策和目的** 二零零二年，政府完成對體育發展政策的檢討，並定立了三大核心目標，即在社區建立熱愛體育運動的文化、發展精英體育，以及提升香港作為國際體壇盛事中心的地位。這些目標背後的理念，在於運動對身心健康皆大有裨益，而且有助社會互動及增進對社會的歸屬感。

1.3 **體育委員會** 二零零三年，政府宣布決定設立一個新的行政架構，以推廣及發展體育。在新架構下，香港康體發展局（註 1）在二零零四年解散。新的體育委員會則在二零零五年成立，由民政事務局局长擔任主席，負責就所有與體育發展有關的事宜向政府提供意見。體育委員會轄下設有三個事務委員會，即社區體育事務委員會、精英體育事務委員會及大型體育活動事務委員會。民政事務局（民政局）負責制訂及統籌香港的體育推廣和發展政策。

香港體育學院有限公司

1.4 香港體育學院前身為銀禧體育中心，早在一九八二年由香港賽馬會（馬會）成立。該中心最初由馬會管理，其後由一個獨立的董事局接手管理，並在一九九一年改名為香港體育學院。一九九四年，體育學院與香港康體發展局合併。香港康體發展局在二零零四年解散後（見第 1.3 段），香港體育學院有限公司（體院）根據《公司條例》（第 622 章）在香港成立為擔保有限公司，以管理體育學院。

1.5 體院是政府的服務機構，負責按民政局訂立的政策方向推行精英體育培訓及支援。該院的宗旨是提供一個完善的環境，以甄選、培養和發展具體育天賦的運動員，協助他們在體育上追求卓越。該院力求透過提供最先進並以事實為基礎的精英體育培訓及運動員支援體系，持續爭取世界級體育佳績，成為地區內精英體育培訓的翹楚。

1.6 為達此目標，體院與政府、中國香港體育協會暨奧林匹克委員會（港協暨奧委會）及體育總會結成合作伙伴。港協暨奧委會是香港地區的奧林匹克委

註 1：香港康體發展局在一九九零年根據《香港康體發展局條例》（第 1149 章）成立，負責推廣和發展體育及動態康樂活動。

員會，負責統籌及協調香港體育團體的發展，並籌組香港代表團參加大型國際運動會（例如奧林匹克運動會和亞洲運動會）。體育總會負責規管與其相關的體育項目，附屬於港協暨奧委會及相關的國際或亞洲聯會，宗旨是透過不同途徑在本港推廣及發展相關的體育運動，包括籌辦訓練活動和比賽，以及派出運動員參與國際賽事。

1.7 二零一二年一月之前，民政局從政府的一般收入帳目向體院提供資助。由二零一二年一月起，民政局從精英運動員發展基金撥款給予資助。該基金由政府成立，民政事務局局長法團為基金受託人。立法會財務委員會（財委會）在二零一一年七月通過向該基金注資 70 億元作為種子資本，以賺取投資回報，為體院提供經常性資助。體院須擬備年度計劃和財政預算，經精英體育事務委員會和體育委員會通過後，才獲得該基金的撥款。在 2013–14 年度，該基金向體院撥款 3.25 億元，佔該年度體院總收入（3.87 億元）的一大部分（84%）。

1.8 體院也是香港賽馬會精英運動員基金的受託人。該基金在一九九二年由一筆 2 億元的種子基金（由馬會提供）成立，為體院提供資助。在 2013–14 年度，該基金向體院撥款 1,000 萬元（註 2）。

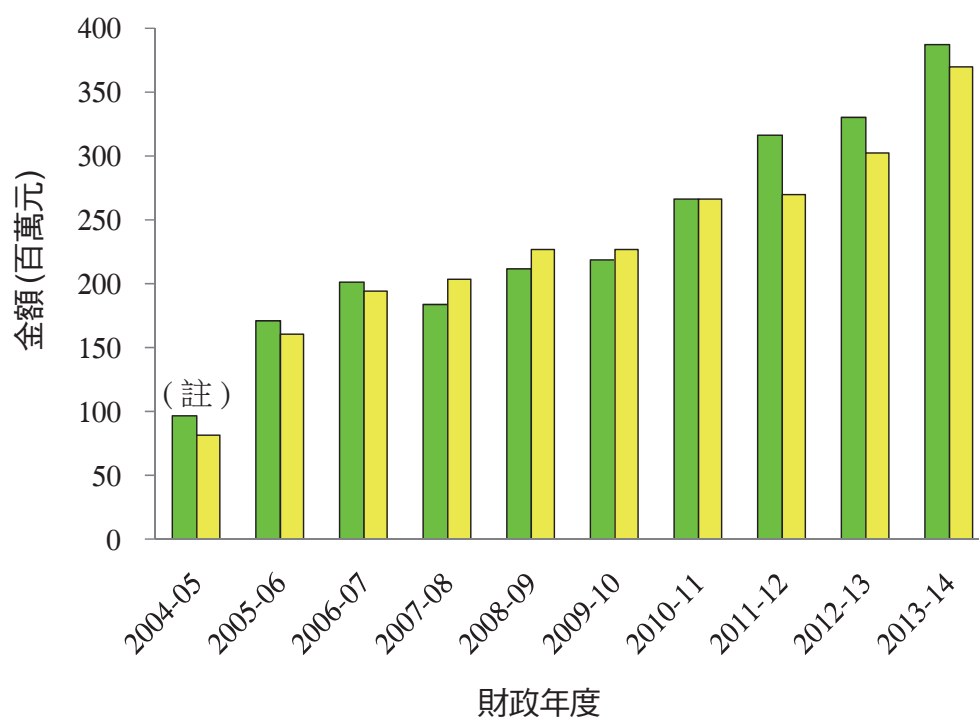
1.9 體院由其董事局管治。董事局成員由民政事務局局長提名，任期兩年。董事局下設有五個專責委員會，協助執行管治工作。體院的院長由董事局委任，負責該院的日常運作。院長轄下有 4 個科和 16 個教練部。附錄 A 顯示體院的組織架構。截至二零一四年十二月三十一日，體院共有 328 名員工，當中包括 62 名教練人員及 266 名其他人員。獎學金運動員共有 1 051 名（見第 2.10 段），當中包括 279 名（27%）全職運動員及 772 名（73%）兼職運動員。2013–14 年度的開支總額為 3.69 億元，當中包括精英運動員培訓的開支 2.85 億元（77%）及行政開支 8,400 萬元（23%）。

1.10 圖一顯示由 2004–05 至 2013–14 年度體院十年的收入和開支總額。

註 2：在 2013–14 年度，體院的其他收入包括來自民政局管理的體育資助基金一次過撥款 2,100 萬元、來自政府為重新發展計劃提供的非經常資助金收入 1,100 萬元，以及來自運動課程及出租體育和會議設施的收入 1,000 萬元。

圖一

體院的收入和開支總額
(2004-05 至 2013-14 年度)



說明：

- 收入總額
- 開支總額

資料來源：體院的記錄

註：2004-05 財政年度涵蓋由二零零四年十月一日 (運作開始當日) 至二零零五年三月三十一日的六個月。

1.11 體院現正進行一項重新發展計劃。該計劃於二零零八年展開，現正處於最後階段。重新發展計劃旨在為香港精英運動員提供世界級設施，是政府撥款進行的公共工程項目，涉及非經常資助金約 17.6 億元。

近年的體育成就

1.12 二零一四年，香港運動員在亞洲運動會和亞洲殘疾人運動會分別取得 42 面和 44 面獎牌，兩者都創新紀錄。運動員取得的傑出成就，得到香港特別行政區行政長官及社會的讚揚。表一顯示在二零零八年至二零一四年期間，香港運動員在主要綜合運動會上取得的獎牌。

表一

在主要綜合運動會上取得的獎牌
(2008 至 2014 年)

綜合運動會	獎牌數目			
	金牌	銀牌	銅牌	總數
2008 年奧林匹克運動會	0	0	0	0
2008 年殘疾人奧林匹克運動會	5	3	3	11
2009 年東亞運動會 (註)	26	31	53	110
2010 年亞洲運動會	8	15	17	40
2010 年亞洲殘疾人運動會	5	9	14	28
2012 年奧林匹克運動會	0	0	1	1
2012 年殘疾人奧林匹克運動會	3	3	6	12
2013 年東亞運動會	10	16	30	56
2014 年亞洲運動會	6	12	24	42
2014 年亞洲殘疾人運動會	10	15	19	44

資料來源：體院和民政局的記錄

註：2009 年東亞運動會由香港主辦。

審查工作

1.13 二零一四年十一月，審計署就體院的運作和有關事宜展開審查。審查集中在以下範疇：

- (a) 精英運動員的培訓及支援 (第 2 部分)；
- (b) 管治和政府監管 (第 3 部分)；
- (c) 行政事宜 (第 4 部分)；及
- (d) 重新發展計劃 (第 5 部分)。

審計署發現上述範疇有可予改善之處，並提出建議，以處理有關問題。

鳴謝

1.14 在審查工作期間，體院和民政局的人員充分合作，審計署謹此致謝。

第 2 部分：精英運動員的培訓及支援

2.1 本部分探討體院推行精英運動員培訓及支援的體系。審計署發現在以下方面有可予改善之處：

- (a) 運動員出席訓練 (第 2.11 至 2.18 段)；及
- (b) 提供教練 (第 2.19 至 2.24 段)。

精英體育資助制度

2.2 體院協助政府推行精英運動員的培訓及支援。政府採用精英體育資助制度，評估及甄選精英體育項目 (註 3) 以給予支援。精英體育資助制度的重點如下：

- (a) **四年的支援周期** 甄選精英體育項目以給予支援的檢討工作，每兩年進行一次。透過精英體育資助制度所給予的支援為期四年。四年的支援周期與奧運會及亞運會的舉辦周期吻合，用意是在一段合適的時間內提供穩定的支援。根據二零一三年的檢討，支援周期定為二零一三年四月至二零一七年三月；
- (b) **通用計分表** 精英體育資助制度評分是甄選精英體育項目的準則。通用計分表提供一個客觀基礎，根據體育項目的體育總會所提交的兩名成人及兩名青少年運動員的最佳成績，計算該體育項目的精英體育資助制度評分。機制計算兩名成人及兩名青少年運動員的成績，旨在確保獲選的精英體育項目可以繼續發展；及
- (c) **三層支援架構** 精英體育資助制度設有一個三層支援架構，而由二零一三年四月起，該三個層級改稱為 A* 級、A 級和 B 級。

2.3 表二顯示截至二零一四年十二月，三層支援架構及在不同層級下的精英體育項目。

註 3：精英體育資助制度是根據體育委員會轄下精英體育事務委員會的意見而制訂的，自二零零五年起推行，並於二零一三年進行檢討。

表二

精英體育資助制度的三層支援架構及精英體育項目
(二零一四年十二月)

層級	準則	體院提供的支援	體育項目	
A* 級 (精英體育項目一註)	屬 A 級體育項目，而運動員的表現經常維持在最高水平，有機會在奧運會奪取獎牌	加強支援 (除了全面支援外，還包括為加強備戰主要運動會的額外資源)	1 2 3 4	羽毛球 單車 乒乓球 滑浪風帆
A 級 (精英體育項目一註)	獲得 9 分或以上的體育項目，並屬現屆或近屆的奧運會或亞運會項目	全面支援 (包括受資助訓練計劃、由總教練領導的專職教練，以及全面的運動科學和醫學支援)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	田徑 桌球 劍擊 體操 空手道 賽艇 七人欖球 壁球 游泳 保齡球 三項鐵人 武術
B 級 (非精英體育項目)	獲得 6.5 分或以上，但不屬 A 級體育項目	基本支援 (由體院與相關的體育總會按個別情況而制訂)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	體育舞蹈 馬術 柔道 草地滾球 攀山 野外定向 滾軸運動 帆船 滑冰 網球

資料來源：體院的記錄

註：A* 級體育項目是獲得加強支援的 A 級體育項目。截至二零一四年十二月，共有 16 項 A 級體育項目 (包括 4 項 A* 級體育項目)，一般稱為精英體育項目。

精英運動員培訓體系

2.4 香港主要由體育總會負責發掘並培訓具潛質達致最高水平的年青運動員。體院主要負責為入選精英培訓計劃(見第 2.5 段)的精英運動員，提供精英體育培訓及有系統的支援。體院的精英體育培訓體系是一套以運動員為中心的培訓體系，藉助生物、心理及社會文化因素的相互關係，促進運動員的發展，以期通過集中的綜合支援系統，全面照顧運動員在生理、心理、社會支援及個人發展等方面的需要。

2.5 體院的精英培訓計劃涵蓋所有 A 級體育項目。通過該計劃，體院為 A 級體育項目的精英運動員及具潛質運動員提供培訓(見第 2.10 段)。體院為各 A 級體育項目設立教練部。各部由一名總教練統領，並有多名教練及助理教練協助。精英培訓事務科負責監察教練部在推行培訓計劃方面的表現，亦負責向運動員提供其他支援(例如教育支援及個人發展計劃)。精英訓練科技科則負責提供在運動營養、藥物、心理等方面的支援。

2.6 在每一個財政年度，教練部為所負責的體育項目編製年度培訓計劃(包括訓練營和比賽)和財政預算，然後提交精英培訓事務科，由其協調及把內容整合為年度計劃和財政預算，再交董事局審批。

對運動員的直接財政資助

2.7 體院向精英運動員提供直接財政資助，目的是為精英運動員提供一個較穩定的經濟環境，以便他們專心接受訓練及參與主要運動會。附錄 B 顯示有關資助的評選準則。資助共分四類，分別為：

- (a) **精英訓練資助** 資助對象是在體院精英培訓計劃下 A 級體育項目的精英運動員，以及在個別精英運動員資助計劃(見下文(b)項)下 A 級體育項目中非主流項目(見附錄 B 註 2)或非 A 級體育項目的精英運動員；
- (b) **個別精英運動員資助計劃資助** 這是活動計劃資助，發放予相關體育總會，以供為 A 級體育項目中非主流項目或非 A 級體育項目的精英運動員(接受精英訓練資助)推行培訓計劃(見(a)項)；
- (c) **體育訓練資助** 資助對象是不在體院的精英培訓計劃或個別精英運動員資助計劃內的精英運動員；及

- (d) **殘疾人士體育訓練資助** 資助對象是兩個相關體育總會 (即香港殘疾人奧委會暨傷殘人士體育協會及香港弱智人士體育協會) 所推行的培訓計劃下的精英運動員。

2.8 體院每年一次 (在十月／十一月左右) 邀請體育總會就該四類資助提名精英運動員。現正接受資助的運動員須每年重新申請，而申請須獲相關體育總會同意。精英培訓事務科按照既定的資格準則 (主要是根據申請人在國際／本地賽事的成績) 處理申請，並擬備資助建議供董事局審批。接受資助的運動員須與體院簽訂資助協議書，條款包括每星期須接受訓練的時數等。表三顯示在 2013-14 年度發放直接財政資助的摘要資料。圖二顯示在 2007-08 至 2013-14 年度的七年間，接受資助的運動員數目及發放的資助額。

表三

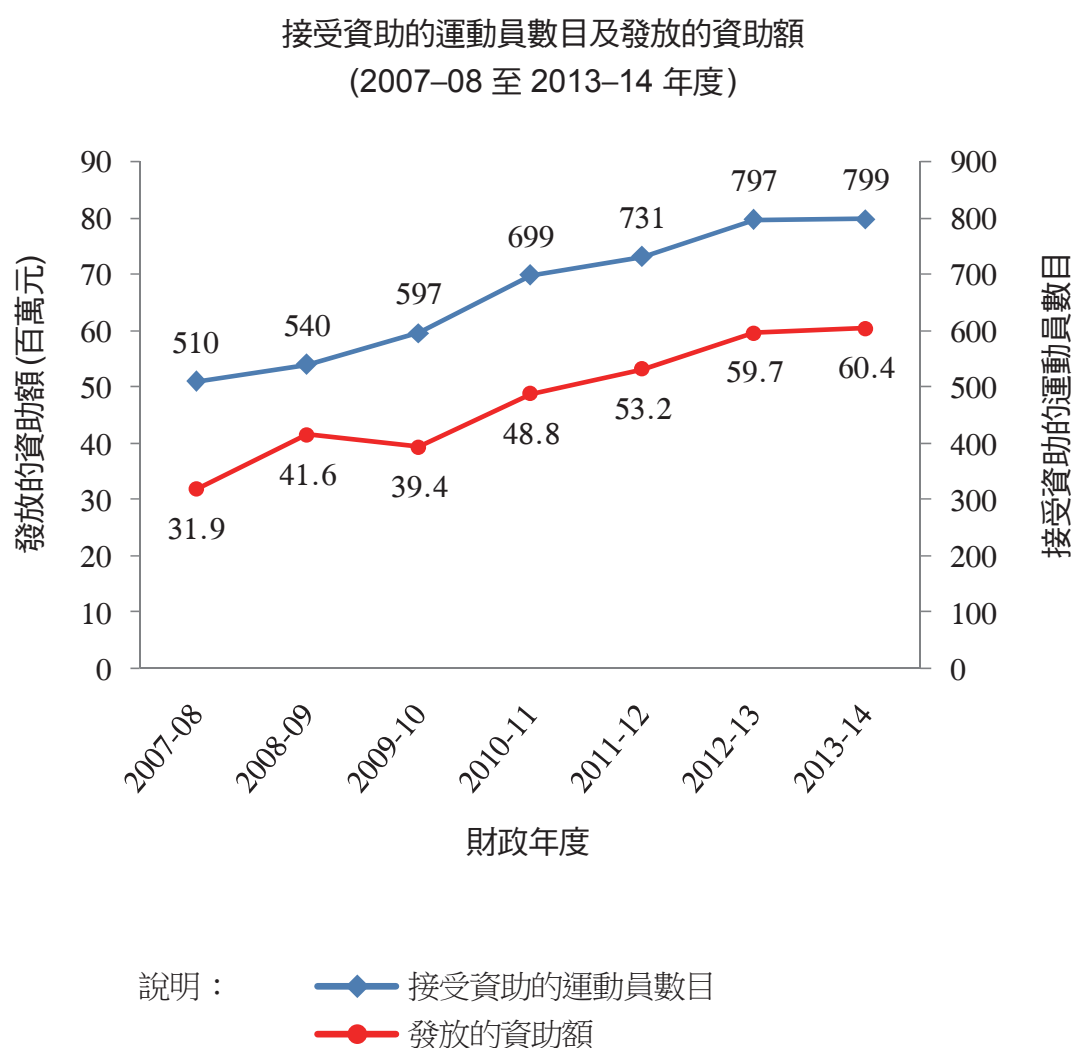
發放的直接財政資助
(2013-14 年度)

資助類別	運動員數目	發放的資助金 (百萬元)
精英訓練資助	693	49.0 (81%)
體育訓練資助	59	2.7 (5%)
殘疾人士體育訓練資助	47	2.5 (4%)
小計	799	54.2 (90%)
個別精英運動員資助計劃資助	(註)	6.2 (10%)
總計	799	60.4 (100%)

資料來源：體院的記錄

註：資助是發放予體育總會，以供為 A 級體育項目中非主流項目及非 A 級體育項目的 68 名運動員 (接受精英訓練資助) 進行培訓。

圖二



資料來源：體院的記錄

2.9 體院亦為接受資助的運動員提供各種支援，例如宿舍、膳食、教育津貼、補習支援及個人發展計劃。接受資助的運動員可獲得的支援不盡相同，視乎資助類別而定。

2.10 除了已取得認可體育成績的精英運動員外，體院也會培訓由總教練推薦列入具潛質運動員名單的運動員。這些運動員由體育總會發掘及選拔。體院也會應體育總會的要求，提供甄選服務，利用科學方法協助體育總會發掘具天賦運動員。儘管具潛質運動員 (A 級體育項目) 沒有獲得資助，但他們也接受體院精英培訓計劃的栽培。接受精英訓練資助的運動員、接受殘疾人士體育訓練資

助的運動員，以及精英培訓計劃下的具潛質運動員，一律稱為體院的獎學金運動員。

運動員出席訓練

2.11 運動員通過訓練及參賽提升表現。因此，運動員必須出席訓練活動，以改善技巧及提升在賽事奪標的機會。就各項 A 級體育項目而言，有關的教練部須妥為備存精英運動員培訓計劃下運動員（即接受精英訓練資助的運動員及具潛質運動員）的出席記錄。一般而言：

- (a) 體育項目訓練一般是運動員按照教練指示進行的羣體或個人活動；
- (b) 不同體育項目的全職運動員與兼職運動員各有不同的訓練時間表；
及
- (c) 體育項目訓練時間表一般是預先編定的。不過，不同體育項目及不同運動員的需要各不相同，因此，在有需要時會按個別需要而設計特別訓練。

2.12 體院表示，運動員的訓練並非只集中於體育項目訓練，還包括體適能、運動科學（例如生物化學、生物力學、心理學、營養學和生理學）、運動醫學、術前康復、康復及復元等其他模式。這些都是整體訓練的一部分。

2.13 接受精英訓練資助的運動員，他們的最低訓練要求以每星期須參與訓練時數的方式在資助協議書中訂明。全職運動員每星期須至少參與 25 小時的訓練，兼職運動員則為 15 小時。如運動員在某月未能達到所定的訓練要求，教練部須通知精英培訓事務科，而有關運動員的當月資助或會被扣減。

需改善出席訓練的記錄

2.14 根據體院既定指引，教練部可自行設計體育項目訓練的出席記錄表格。不過，有關表格必須包括若干要項（例如訓練日期和時間）。審計署審查了七個選定教練部的出席記錄表格，查看是否適當包括三個要項（即訓練時間、出席訓練的時數及運動員的簽名）。審計署留意到，三個要項並不全部齊全（見表四），而七個選定教練部的記錄內容各異。

表四

審計署審查出席記錄表格
(二零一四年十二月)

選定接受審查 的教練部	運動員簽名	訓練時間	出席時數	註釋
劍擊	有	有	有	—
空手道	有	有	有	—
保齡球	有	有	沒有	—
乒乓球	有	沒有	沒有	—
單車	沒有	沒有	沒有	只以一個“別號” 表示運動員出席 某日的訓練
羽毛球	沒有	沒有	沒有	
武術	沒有	沒有	沒有	

資料來源：審計署對體院記錄的分析

2.15 二零一五年三月，體院在回應審計署的查詢時表示：

- (a) 訓練記錄在多類文件出現，原因是各訓練模式(見第 2.12 段)都備存運動員的訓練記錄；及
- (b) 教練使用有關體育項目訓練時間的文件，加上其他訓練模式的其他記錄，編製出席記錄摘要。

2.16 審計署認為，體院需考慮：

- (a) 改善不同教練部的出席記錄表格，確保表格包括必要的項目，尤其是出席訓練時數。這項資料用以決定運動員是否達到領取每月資助的訓練要求，故必不可少；及
- (b) 制訂更完善的出席記錄系統，以便記錄及撮取出席數據供管理層作檢討之用。此系統應能按星期及按月計算訓練的總時數、編製有用的出席資料，以及辨別出席不足的運動員，以便及早跟進。

審計署的建議

2.17 審計署建議體院應：

- (a) 改善不同教練部所採用的出席記錄表格，確保表格包括必要的項目，尤其是出席訓練時數；及
- (b) 制訂更完善的出席記錄系統，以便記錄及撮取出席數據。

體院的回應

2.18 體院院長接納審計署的建議，並表示體院會視乎適當情況，改善出席記錄表格和出席記錄系統。

提供教練

2.19 體院在決定所需的教練資源時，以下列原則為指引：

- (a) 一般而言，教練與運動員的比例須維持約 1:6，此乃精英培訓的國際基準。為訓練安全起見，水上體育項目（例如賽艇及滑浪風帆）、單車、三項鐵人及體操等體育項目，比例或須增至約 1:4；
- (b) 教練部的總教練擔當訓練計劃的總監，與相關體育總會合作監督訓練計劃的規劃、推行及評核工作；
- (c) 由總教練、教練及助理教練組成的三層架構，有助籌劃接任安排，並鞏固本地優質教練的梯隊；
- (d) 除了常額編制教練外，體院亦可按訓練計劃需要，使用精英運動員培訓計劃的財政預算撥款聘用教練。按計劃需要聘用教練可因應策略集中運用資源，並視乎需要加以調整（例如備戰主要運動會、加強特定體育項目的表現，以及應對國際體育環境的變化等）。按計劃需要聘用的教練合約期為一年（常額編制教練的合約期則為兩年），而有關職位須每年檢討；及
- (e) 體院也可聘用兼職教練，以補充教練資源。

2.20 表五顯示截至二零一四年十二月三十一日提供常額編制教練的情況。

表五

提供常額編制教練的情況
(二零一四年十二月三十一日)

級別	編制 (a) (名)	實際 (b) (名)	空缺 (c) = (a) – (b) (個)
總教練	16	14	2
教練	28	27	1
助理教練	28	21	7
總數	72	62	10

資料來源：體院的記錄

備註：精英培訓計劃下共有 629 名運動員 (不包括 224 名具潛質運動員)。

2.21 表五顯示，截至二零一四年十二月三十一日，體院教練的常額編制為 72 名，而實際僱用的教練則為 62 名 (即有 10 個教練空缺)。如計及按計劃需要聘用的教練 (共 15 名) 和兼職教練 (相當於 12 名全職教練)，實際僱用的教練為 89 名，即教練與運動員的平均比例為 1:7。倘體院能招聘 10 名教練填補空缺，使教練總數增至 99 名，則教練與運動員的平均比例會達至 1:6 (見第 2.19(a) 段)。

難以招聘教練

2.22 審計署就該 10 個教練職缺的出缺時間進行分析，得悉 2 個職位出缺了 1 個月，其他 8 個職位出缺了至多 30 個月，平均為 15 個月。體院在二零一五年一月及三月回應審計署的查詢時解釋：

- (a) 該 10 個教練職缺中，4 個為配合主要運動會的策略安排而押後填補；
- (b) 由於市場對羽毛球、單車、乒乓球及滑浪風帆等運動項目的助理教練需求甚殷，招聘不易；

- (c) 過去數年，相對於歐羅和亞洲貨幣，美元顯得“疲弱”，削弱了體院助理教練薪酬福利條件的競爭力；
- (d) 體院一直密切監察教練的情況，並設有每年檢討教練薪級表的制度。人力資源部已非常努力招聘合適教練，但精英體育市場極為專門，延攬勝任人才有時殊不容易；及
- (e) 體院與 A 級體育項目的體育總會聯手招聘教練，在招聘工作的各個階段，體育總會都參與其中。體院和 A 級體育項目的體育總會共同致力確保精英訓練計劃有效推行，並監察推行的成效。

審計署的建議

2.23 審計署**建議** 體院應繼續：

- (a) 密切監察教練職位的空缺；及
- (b) 採取有效措施，解決在招聘教練方面的困難。

體院的回應

2.24 體院院長接納審計署的建議。

第 3 部分：管治和政府監管

3.1 本部分探討以下有關體院管治和政府監管的事宜。審計署發現以下範疇有可予改善之處：

- (a) 董事局和委員會的議事程序 (第 3.6 至 3.29 段);
- (b) 內部審計及審計委員會 (第 3.30 至 3.34 段); 及
- (c) 政府監管 (第 3.35 至 3.46 段)。

管治架構

3.2 **成員** 根據體院的組織章程細則：

- (a) **體院成員** 體院成員的最多人數為 20 名。截至二零一四年十二月，體院有 12 名由民政事務局局長提名的成員。體院成員有權出席會員大會 (周年大會及特別大會)；及
- (b) **董事局成員** 董事局由不少於 2 名及不超過 20 名的董事組成。所有董事 (包括主席) 都是由民政事務局局長提名，並由體院成員在會員大會上委任。董事任期最初為兩年，之後可再予委任。截至二零一四年十二月，該院共有 19 名董事，當中包括來自民政局和康樂及文化事務署 (康文署) 的代表各一，而該兩名代表各有候補董事。

3.3 **董事局和委員會** 董事局是體院的管治組織，負責該院事務的整體管理。董事局設立了五個專責委員會及兩個工作委員會 (見表六)。這些委員會成員包括董事和非董事 (例如體育界代表)。體院董事局／委員會的運作受體院的組織章程細則規管。董事局委任院長執行體院的日常管理工作。

表六

體院的委員會
(二零一四年十二月)

委員會名稱	職責
專責委員會	
政務委員會	通過年度財政預算及周年財務帳目，及審批／推薦標書供董事局審批
精英培訓及運動員事務委員會	監督各體育項目精英培訓的策略發展及監察其推行進度
香港賽馬會精英運動員基金受託人委員會	管理該基金及制訂投資政策
香港體育學院發展委員會	監督體院品牌發展活動的推行情況，並監察所有可帶來收入的活動
香港教練培訓委員會	就教練培訓和級別評定計劃制訂發展策略
工作委員會	
體院重建計劃工程督導委員會	統籌及監督體院重建計劃的推行情況
運動員教育諮詢委員會	就擬議的運動員教育措施的推行、評估和監察提出建議

資料來源：體院的記錄

良好的企業管治常規

3.4 二零一零年五月，效率促進組發出《受資助機構企業管治指引》(下稱《企業管治指引》)。該指引列明接受政府資助機構的企業管治原則和最佳常規，目的是協助公帑資助機構維持公信力。

3.5 根據《企業管治指引》，負責監管的政府人員必須遵守政府通告所訂定的指引和基本原則，特別是：

- (a) 《財務通告第 9/2004 號》，有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引；及

- (b) 行政署長發出的《通函第 2/2003 號》，有關資助機構高級行政人員報酬的管制和監察指引。

董事局和委員會的議事程序

整體出席率可予改善

3.6 一所機構的管理局是否有效履行職責，取決於成員的知識、經驗和能力，對服務有關機構的承擔尤其不可或缺。管理局成員出席會議的情況，是反映成員對服務機構的承擔的重要指標。表七顯示 2010–11 至 2013–14 年度，體院董事局及專責委員會成員在有關會議的整體出席率。

表七

董事局及專責委員會成員在有關會議的整體出席率
(2010–11 至 2013–14 年度)

董事局／專責委員會	2010–11	2011–12	2012–13	2013–14
董事局	70%	73%	82%	74%
政務委員會	67%	60%	60%	56%
精英培訓及運動員事務委員會	67%	67%	85%	63%
香港賽馬會精英運動員基金受託人委員會	83%	92%	100%	100%
香港體育學院發展委員會 (註)	不適用	不適用	67%	75%
香港教練培訓委員會	78%	72%	83%	89%

資料來源：審計署對體院記錄的分析

註：香港體育學院發展委員會在 2012–13 年度成立，並在二零一二年九月舉行首次會議。

3.7 表七顯示，政務委員會的整體出席率最低，並從 2010–11 年度的 67% 下跌至 2013–14 年度的 56%。董事局和精英培訓及運動員事務委員會的整體出席率在 2012–13 年度有顯著上升，其後在 2013–14 年度分別為 74% 和 63%。

個別董事的出席率偏低

3.8 審計署分析 2010–11 至 2013–14 四個年度個別董事在董事局／委員會會議的出席率，結果顯示四名董事的出席率尤其偏低：

- (a) 三名董事 (董事 A、董事 B 及康文署的代表) 在該四個年度出席了 43% 至 50% 的董事局會議。在 2013–14 年度，康文署代表只出席了 20% 的董事局會議。不過，康文署的另一名人員則以觀察員身分出席了所有會議；
- (b) 董事 A (自 2011–12 年度起擔任董事) 加入了三個專責委員會，但只出席了 20% 至 38% 的會議。儘管甚少出席會議，董事 A 在二零一三年四月再獲委任；
- (c) 董事 B (自 2010–11 年度起擔任董事) 加入了政務委員會，但在該會舉行的全部 13 次會議中，他都沒有出席。儘管甚少出席會議，董事 B 在二零一三年四月再獲委任；及
- (d) 在 2013–14 年度，在政務委員會的 4 次會議中，民政局代表 (委員會成員) 只出席了 1 次 (25%) 會議。不過，民政局的另一名人員則以觀察員身分出席了所有會議。

3.9 審計署留意到，在提名董事連任時，民政局似乎並無考慮有關董事在董事局／委員會會議的出席率。例如，董事 A 和董事 B 即使甚少出席會議，仍在二零一三年四月再度獲委任。

會議不足法定人數的風險

3.10 成員的專業知識和經驗，有助董事局／委員會履行職責，而成員缺席會議，董事局／委員會的工作成效或會受影響。成員缺席更可能導致會議不足法定人數的後果。審計署留意到二零一四年曾出現兩次有關情況，分別為二零一四年九月的政務委員會會議及二零一四年三月的精英培訓及運動員事務委員會會議。下文 (個案一) 載述後者的詳情，以便說明。

個案一

精英培訓及運動員事務委員會會議不足法定人數 (二零一四年三月)

1. 精英培訓及運動員事務委員會(由9名成員組成)於二零一四年三月二十一日舉行的會議，因法定人數不足而須押後舉行。
2. 二零一四年三月二十四日，會議再度舉行。直到第四名成員在會議期間到達，會議才符合法定人數(須有4名成員出席)。符合法定人數後，2名成員其後離開，會議再次不足法定人數。餘下成員繼續討論事項，但不涉及審批。該次會議只有2名成員全程參與，並有5名成員(包括民政局和康文署的代表)缺席。審計署留意到民政局和康文署的人員(非委員會成員)以觀察員身分出席該會議。

資料來源：審計署對體院記錄的分析

沒有訂定程序以處理成員長期缺席董事局／委員會會議的情況

3.11 在2010-11至2013-14的四個年度，董事B在18次董事局會議中，出席了44%會議。他加入了常務委員會，但沒有出席任何會議。體院並無訂定程序處理董事長期缺席會議或出席率偏低的情況。成員出席及缺席董事局／委員會會議的情況，一概記在有關的會議記錄內。

沒有披露出席率

3.12 根據《企業管治指引》(見第3.4段)，資助機構應在其年報披露董事局／委員會的會議次數和個別成員的出席率，以公布周知。此舉有助提升透明度及加強向公眾問責。

3.13 政府資助機構普遍在其年報或網頁披露董事局／委員會成員的出席率。體院宜跟隨仿效，以提升透明度及加強向公眾問責。

需改善利益衝突的管理

3.14 管治組織必須適當管理成員的利益衝突。根據《企業管治指引》，機構應制訂避免利益衝突的規定，包括董事局成員申報利益制度。有關制度可分為兩層：

- (a) 加入董事局時，所有成員都必須申報一般利益，也必須定期（例如每年）予以更新；及
- (b) 當遇上有可能發生利益衝突的特殊情況，有關成員必須申報利益。

3.15 體院採用單層的申報利益制度，即只要求董事在出現利益衝突時才申報。成員加入董事局時無須申報一般利益，其後每年也無須申報。

3.16 二零零五年八月，民政局向政府各局及部門發出通函，公布一套為諮詢及法定組織制定申報利益制度的指引。該指引倡議具以下特性的諮詢及法定組織採用兩層的申報制度：

- (a) 在管理和財政方面享有高度自主權；
- (b) 在涉及公眾利益的事宜方面擁有廣泛的行政權力；或
- (c) 負責控制和分配巨額的公帑。

3.17 體院很大程度符合上述條件，所以應按照民政局的指引採用兩層的申報利益制度。民政局的指引也建議多種良好處理方法，值得考慮用以匯報申報的利益（例如為所有申報的利益備存登記冊，並讓公眾查閱）。

沒有嚴格遵守防止利益衝突的規則

3.18 體院的組織章程細則就防止利益衝突訂定以下規則：

“董事或行政人員須披露在與體院有關的任何事宜上所涉利益的性質，而當將要審議或討論的事項涉及本身的利益時，不應出席體院的任何會議或在會議上投票或參與任何討論。”

3.19 附錄 C 所載個案二顯示，在審議中學教育計劃的兩項措施時，有關的成員在董事局／委員會會議內並沒有嚴格遵守這些規則。

3.20 審計署認為，體院需提醒所有董事／委員會成員及體院人員遵守有關的規則，以及設立機制確保董事局及委員會遵守體院的組織章程細則。

政府代表需避免參與董事局／委員會會議審批體院的年度財政預算

3.21 每年，體院的年度計劃和財政預算須經政務委員會通過及董事局審批，再徵詢精英體育事務委員會及體育委員會的意見，才遞交民政局審批。根據《企業管治指引》，在此情況下，政府代表不應出席董事局就有關組織的財政預算的討論。

3.22 審計署留意到，在 2012–13 及 2013–14 年度，民政局代表參與政務委員會和董事局討論及審批體院年度計劃和財政預算的會議。審計署認為，民政局需提醒其代表遵守第 3.21 段所載的良好常規。

沒有編製企業管治手冊

3.23 體院的董事局／委員會的運作受體院的組織章程細則規管。該組織章程細則就企業管治訂定一些基本指引。除了這些指引，體院也採用以下常規：

- (a) 在兩年任期開始前，體院的管理層建議各委員會的主席和成員人選，交董事局審批；
- (b) 院方會邀請每名董事加入最少一個委員會；
- (c) 委員會的主席會邀請及提名非董事人士擔任有關委員會的增選委員；
- (d) 如委員會的成員人數為雙數，會議法定人數為成員人數的 50%；如委員會成員人數為單數，法定人數則為捨入至最接近 50% 的人數；及
- (e) 討論文件須於會議日期前一星期分發。

3.24 現時，體院並沒有編製企業管治手冊，把有關的指引和程序(包括所採用的常規——見第 3.23 段)、處理成員長期缺席或出席率偏低情況的程序(見第 3.8 及 3.11 段)、董事局／委員會會議的次數等詳細列出。根據良好的管治常規，體院應考慮編製企業管治手冊，以便董事局／委員會有效履行職責，並為董事／委員會成員(尤其是新委任的成員)提供指引。

審計署的建議

3.25 審計署建議體院應：

- (a) 密切監察董事／委員會成員的會議出席率；
- (b) 聯絡出席率偏低或長期缺席的董事／委員會成員，以採取適當行動，例如提醒他們盡可能抽空出席；
- (c) 在該院網頁或年報公布董事／委員會成員的會議出席率；
- (d) 考慮採用兩層的申報利益制度，當中要求董事／委員會成員在獲委任時及其後每年申報一般利益；
- (e) 考慮備存登記冊，記錄申報的所有利益，並讓公眾查閱；
- (f) 經常提醒董事／委員會成員嚴格遵守體院組織章程細則所定有關防止利益衝突的規則；及
- (g) 考慮編製企業管治手冊，內容包括體院所採用的管治常規、處理董事／委員會成員長期缺席會議或出席率偏低情況的程序、會議次數等。

3.26 審計署建議民政事務局局長應：

- (a) 在提名董事連任時，考慮個別董事的會議出席率；
- (b) 提醒民政局代表避免參與董事局／委員會會議審批體院年度財政預算；及
- (c) 聯同康樂及文化事務署署長，確保其代表(作為董事／委員會成員)盡可能出席董事局／委員會的所有會議。

體院的回應

3.27 體院院長接納審計署在第 3.25 段提出的建議，並表示體院會因應其企業架構，在切實可行的情況下採取有關建議。

政府的回應

3.28 民政事務局局長同意審計署在第 3.26 段提出的建議。

3.29 康樂及文化事務署署長表示，康文署同意審計署在第 3.26(c) 段提出的建議，並會予以遵守。

內部審計及審計委員會

3.30 機構進行內部審計的目的，是在獨立的基礎上找出及評估機構運作的潛在風險。成立審計委員會有助加強內部審計工作。審計委員會在監察機構的審計安排、內部監控和風險管理系統方面擔當重要角色，更可使內部審計工作享有更大的獨立自主權，不受行政管理的影響。

3.31 審計委員會現已成為香港企業管治不可或缺的一部分。政府資助機構成立審計委員會的情況相當普遍。

需開設內部審計部

3.32 體院自二零零四年十月成立以來，每年開支由 2005–06 年度的 1.6 億元，大幅增至 2014–15 年度預算的 4.3 億元。不過，體院並沒有成立內部審計部或審計委員會。為加強管治，體院需考慮開設審計部及在董事局下成立審計委員會。此舉有助體院加強對財政和行政事宜（例如採購、管理固定資產、公務酬酢等）的內部監控（第 4 部分載有若干例子，說明有效的內部審計或有助解決所找到的不足之處）。

審計署的建議

3.33 審計署建議體院應考慮開設內部審計部及在董事局下成立審計委員會，以助董事局有效履行職責和職務。

體院的回應

3.34 體院院長接納審計署的建議。

政府監管

精英運動員發展基金

3.35 二零一一年，立法會財委會通過成立精英運動員發展基金(發展基金)，並向該基金注資 70 億元作為種子資本，用以長期支持體院的持續運作。發展基金以信託基金形式成立，由民政事務局局长法團擔任受託人。由二零一二年一月起，民政局從發展基金撥款向體院提供資助(見第 1.7 段)。

3.36 根據發展基金的撥款機制，體院的年度計劃及財政預算須先經精英體育事務委員會提交體育委員會審議，然後才交由民政局審批撥款。發展基金每年向體院撥款，款項每兩個月發放一次。

3.37 為確保發展基金得以有效運用，體院每年須與民政局簽訂承諾書，連同財政預算及活動計劃，訂明體院須達到的表現水平和運作要求。民政局督導發展基金的管理和投資策略，也透過派員加入體院董事局和委員會及體院定期提交報告，督導體院的運作。

沒有嚴格遵守承諾書內的匯報規定

3.38 根據承諾書，體院承諾在財政預算範圍內推行活動計劃，並向民政局提交一系列文件，包括：

- (a) 在每一財政年度的六月三十日或之前提交對上一個財政年度的活動計劃的推行報告；及
- (b) 在每個月的第二十天或之前提交對上一個月的管理帳目報表。

3.39 儘管有上述的匯報規定，審計署留意到體院近年已沒有向民政局提交活動計劃的推行報告。民政局亦沒有向體院發出提示，要求提交有關報告。因應審計署的查詢，體院在二零一五年一月把 2010–11 至 2013–14 四個年度的有關報告，一次過提交民政局。審計署亦留意到，體院是每兩個月提交管理帳目報表，而不是按規定每月提交。體院需遵守承諾書所載的匯報規定，而民政局也需確保體院予以遵守。

需商訂處理累計盈餘的安排

3.40 《財務通告第 9/2004 號》訂明，資助機構可把受資助計劃的剩餘款項撥入儲備。剩餘款項可來自未用的資助金或受資助計劃的其他來源收入的未用款項。剩餘款項如超逾協定上限，有關機構應把超額之數退還政府（例如以下年度的撥款抵消），又或按協定的安排處理。

3.41 自現行撥款機制在二零一二年一月實施以來，體院每年都有經營盈餘。截至二零一四年三月三十一日，體院的累計盈餘約為 8,200 萬元，並已轉撥至體院的一般儲備。不過，承諾書沒有列明處理剩餘款項的安排。

沒有定期進行員工薪酬檢討

3.42 行政署長在二零零三年三月發出《通函第 2/2003 號》，就有效管制和監察資助機構最高三級行政人員的職級、架構和薪酬頒布一套指引。根據該指引，運作收入中超過 50% 是來自政府的所有資助機構，均須就其高層人員數目、職級和薪酬進行檢討，並就檢討結果向所屬決策局局長提交年度報告。決策局局長如有充分理據，可批准其職限內的個別機構，每兩年或每三年提交一次檢討報告。

3.43 根據承諾書，體院應按照民政局的指示，檢討員工的數目、職級和薪酬，並按照所規定的格式把檢討結果報告提交民政局。然而，審計署無法從體院記錄中找到近年提交有關報告的記錄。

3.44 民政局和體院在二零一五年三月回應審計署查詢時表示，體院在二零一四年已為各級人員進行薪酬基準設定。審計署認為，民政局需提醒體院按照該通函和承諾書，繼續定期進行薪酬檢討。

審計署的建議

3.45 審計署**建議**民政事務局局長應：

- (a) 提醒體院遵守規定，按時提交推行活動計劃的周年報告及管理帳目的每月報表；
- (b) 與體院商訂處理累計盈餘的安排；及
- (c) 提醒體院繼續定期檢討（例如每年一次）高級人員的薪酬福利條件，並提交有關的檢討報告。

政府的回應

3.46 民政事務局局長整體上同意審計署的建議。

第 4 部分：行政事宜

4.1 本部分探討體院的下列行政事宜：

- (a) 體育設施的使用情況 (第 4.2 至 4.8 段)；
- (b) 其他設施的使用情況 (第 4.9 至 4.17 段)；
- (c) 電費及能源管理 (第 4.18 至 4.23 段)；
- (d) 穿梭巴士服務 (第 4.24 至 4.28 段)；
- (e) 採購及管理固定資產 (第 4.29 至 4.36 段)；及
- (f) 公務酬酢指引 (第 4.37 至 4.41 段)。

體育設施的使用情況

4.2 體院是一所精英體育培訓中心，負責提供世界級的基礎設施環境和系統，讓具有天賦的運動員達到世界水平的表現。附錄 D 顯示體院截至二零一四年十二月的體育設施。每年年初，各精英體育項目的總教練可以預早整批預訂全年的相關訓練設施，並可在年內調整預訂安排，以配合精英體育培訓的需要。若有剩餘時段，體育總會、體育機構及訓練課程使用者等其他使用者，可付費使用部分設施。表八顯示體院體育設施在二零一四年的使用率。

表八

體育設施使用率
(二零一四年)

設施		使用率 (註 1)				
		精英運動員	體育總會	訓練課程 (註 2)	其他 (註 3)	所有使用者
1	乒乓球館	81%	0%	2%	0%	83%
2	劍擊館	76%	1%	0%	0%	77%
3	空手道館	67%	0%	0%	0%	67%
4	羽毛球館	52%	0%	10%	2%	64%
5	武術館	58%	1%	2%	0%	61%
6	草地球場 (多用途)	54%	1%	0%	4%	59%
7	游泳池	35%	8%	14%	1%	58%
8	保齡球中心	55%	0%	0%	0%	55%
9	單車場 (位於馬鞍山)	26%	8%	0%	0%	34%
10	網球場	不適用 (註 4)	8%	0%	22%	30%
11	壁球場	26%	1%	1%	0%	28%
12	田徑場	25%	0%	0%	0%	25%
13	籃球場	不適用 (註 4)	1%	15%	2%	18%

資料來源：審計署對體院記錄的分析

註 1：一段期間內的使用率計算方法如下：

$$\frac{\text{實際已使用的時數}}{\text{可供使用的總時數}} \times 100\%$$

註 2：體院向市民提供有關體育項目的訓練課程。

註 3：本類別包括職員、內部活動、體育機構、商業機構及政府部門。

註 4：有關體育項目並非 A 級體育項目。

需加強監察體育設施的使用情況

4.3 表八顯示體院各項體育設施在二零一四年的使用率為 18% 至 83% 不等。體院在二零一五年三月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 體院的所有設施都是為了應付未來 15 至 20 年的發展而興建的；及
- (b) 剩餘時段 (見第 4.2 段) 的使用情況受到監察。不過，在過去數年由於進行重建工程，體院成為建築工地，不是舉行公眾活動的安全地方，除非活動是受到極嚴格的管制。

審計署認為，體院需繼續監察體院體育設施的使用情況，確保設施得以善用。

4.4 審計署留意到，體院在監察體育設施的使用情況方面有可改善之處，詳情如下：

- (a) **沒有設定目標使用率** 二零零八年五月，政府向立法會民政事務委員會提交文件，交代體院重新發展計劃的範圍。在文件中，政府告知委員會，政府與體院訂立的服務協議書內將會加入新的表現目標，包括重新發展計劃所建體育設施的使用率。不過，有關的目標使用率至今尚未訂定；
- (b) **沒有編製使用情況的統計數字** 體院並無為於二零一三年十二月建成的桌球中心編製使用情況的統計數字。至於不編製統計數字的原因，並沒有記錄可供查明。有關的統計數字可以為監察桌球中心的使用情況，提供重要資料；及
- (c) **沒有備存視察記錄** 公司事務科負責每天視察體育設施。如發現不妥當情況 (例如訂場後沒有使用及違規使用)，視察人員須向上級報告，以便跟進。不過，視察人員並無備存視察記錄，以供管理層作檢討之用。因此，體院沒有已進行視察的證明，亦沒有關於所發現不妥當情況及所採取跟進行動的記錄。

審計署的建議

4.5 審計署建議民政事務局局長與體院磋商後，應按二零零八年五月於立法會民政事務委員會上所作出的承諾，為體院體育設施的使用率制訂表現指標。

4.6 審計署建議體院應：

- (a) 繼續監察體院體育設施的使用情況，確保設施得以善用；
- (b) 為桌球中心編製使用情況的統計數字，以供管理層作檢討之用；及
- (c) 備存視察記錄，以改善監察體育設施的使用情況及確保設施妥為使用。

政府的回應

4.7 民政事務局局長同意審計署在第 4.5 段提出的建議，並表示由於重新發展計劃將於二零一五年全部竣工，民政局會與體院合作，在體院表現指標加入有關的體院設施使用率。

體院的回應

4.8 體院院長接納審計署在第 4.6 段提出的建議。

其他設施的使用情況

4.9 體院的其他設施包括運動員宿舍、體育旅舍(供訪客入住)、停車場、食堂、演講廳、董事會會議室及會議室。附錄 E 顯示體院截至二零一四年十二月的其他設施。審計署審查了三項主要設施的使用情況，分別為運動員宿舍、體育旅舍和停車場。

需密切監察設施的使用情況

4.10 **運動員宿舍** 運動員宿舍於二零一三年九月啟用，設有 370 個宿位 (185 個房間)，為體院精英運動員培訓計劃的全職精英運動員提供免費住宿 (截至二零一四年十二月，共有 258 名全職運動員)，每年的營運成本約為 700 萬元。截至二零一四年十二月，運動員宿舍提供 262 個宿位 (註 4)，並有 211 名運動員入住。體院在二零一五年三月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 體院是為了可應付將來的使用需要而建造的，因此運動員宿舍未全數使用屬理所當然；及
- (b) 體院已採取措施發展精英運動員的全職培訓隊伍，包括為所有體育項目訂定目標，以期全職運動員的隊伍人數每年平均增長 10%。根據這個目標，預計全職運動員在十年內將會超過 500 人。

4.11 **體育旅舍** 體育旅舍於二零一三年十月啟用，為國際及本地訪客隊伍、會議及研討會參加者提供收費住宿。截至二零一四年十二月，體育旅舍設有 74 間客房 (房間的面積為 22 至 27 平方米及設有兩張床)。根據體院記錄，二零一四年的整體使用率為 16%。在 2013-14 年度，體育旅舍的營運收入為 10.7 萬元，而營運成本則為 21.3 萬元，虧損 10.6 萬元 (佔成本的 50%)。體院需密切監察體育旅舍的營運表現，並探討改善措施。

4.12 **停車場** 截至二零一四年十二月，體院在火炭的院址設有 286 個泊車位。體院職員、董事局／委員會成員、教練、精英運動員和嘉賓可在停車場內免費泊車，而訪客泊車則按小時收費。停車場的營運 (連同體院的清潔和保安服務) 已外判予一個服務承辦商，在 2014-15 年度的預算費用為 1,090 萬元。

4.13 **沒有編製使用情況的統計數字** 體院並無編製停車場使用情況的統計數字。審計署於二零一五年一月四度視察體院大樓的有蓋停車場，以確定其使用情況。根據視察所得的結果 (見表九)，停車場的使用率偏低。

註 4：宿舍現有 46 個房間 (即 92 個宿位) 暫用作辦公室，另有 8 個房間 (即 16 個宿位) 正進行維修。

表九

體院大樓泊車位的使用情況
(二零一五年一月)

審計署 視察	審計署視察的日期和時間	停泊車輛 數目	使用率 (註)
辦公時間			
1	二零一五年一月二十二日 (星期四) 上午 10 時	58	27%
2	二零一五年一月二十三日 (星期五) 下午 3 時	61	28%
非辦公時間及周末			
3	二零一五年一月二十四日 (星期六) 下午 12 時 40 分	45	21%
4	二零一五年一月二十七日 (星期二) 下午 6 時 50 分	42	19%

資料來源：審計署視察

註：使用率的計算方法是將停泊在體院大樓的車輛數目除以體院大樓的泊車位數目 (即 216 個)。

4.14 體院在二零一五年三月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 體院興建時，是預期能滿足未來 15 至 20 年的需要，因此尚未達到最佳使用情況；及
- (b) 此外，由於體院院址正進行重新發展計劃的建築工程，因此暫時限制了體院舉辦社區參與活動的規模，影響了使用情況的統計數字。

審計署認為，體院需要求停車場的營辦商編製使用情況的統計數字，有關的資料對監察停車場的使用情況十分重要，以便在有需要時採取適當行動，使停車場得以善用。

4.15 **違規通宵泊車的個案** 只有獲批准的車輛 (例如體院車輛、居於宿舍的運動員及在體育旅舍留宿的訪客的車輛) 才可通宵泊車 (即由午夜十二時至上午

六時)。審計署審查了二零一四年十二月的通宵泊車記錄簿(由停車場營辦商擬備)，並留意到在 749 宗通宵泊車個案中，344 宗 (46%) 屬於違規通宵泊車(涉及 45 輛車)。體院顯然知悉這些違規通宵泊車個案(由於有關個案記錄在由營辦商擬備的記錄簿上)。不過，並無記錄顯示體院曾採取任何跟進行動(註 5)。審計署認為，體院需迅速採取行動，遏止違規通宵泊車。

審計署的建議

4.16 審計署建議體院應：

- (a) 密切監察運動員宿舍及體育旅舍的使用情況，並採取措施予以改善；
- (b) 要求停車場的營辦商編製使用情況的統計數字，以供管理層作檢討之用；及
- (c) 迅速採取行動，以遏止違規通宵泊車。

體院的回應

4.17 體院院長接納審計署提出的建議，並表示體院：

- (a) 已按照體院的商業運作規劃採取措施，以改善體育旅舍的使用情況；
- (b) 會向停車場的營辦商跟進，要求每月提交適當的統計數據；及
- (c) 會確保所有可獲批准通宵泊車的人士向體院的設施組遞交申請表，並會迅速採取行動遏止違規通宵泊車。

註 5：體院表示，在這 344 宗違規通宵泊車個案中，183 宗涉及 14 名運動員及教練，他們是在保安及停車場管理指引下容許泊車的個案。不過，審計署留意到，這些個案未曾根據指引提出通宵泊車申請及獲得批准。

電費及能源管理

電力帳戶沒有選用最符合經濟原則的用電價目

4.18 體院於二零一四年繳付了 1,800 萬元電費。體院有四個電力帳戶，三個屬火炭院址，一個屬馬鞍山的附屬院址。審計署審查了四個帳戶在二零一四年的用電量和電費，並留意到只有一個高用電量電力帳戶採用大量用電價目。表十顯示有關詳情。

表十

電力帳戶的用電量和電費
(二零一四年)

項目	地點	每月用電量 (千瓦時)	每年電費 (元)	所採用的 用電價目
(a)	體育館	367 615 至 666 609	6,586,000	大量用電
(b)	體院大樓	363 810 至 663 920	7,236,000	普通非住宅用電
(c)	游泳館	275 760 至 394 730	4,663,000	普通非住宅用電
(d)	單車場 (位於附屬院址)	4 630 至 10 460	106,000	普通非住宅用電

資料來源：審計署對體院記錄的分析

4.19 體院大樓及游泳館的電力帳戶 (b) 及 (c) 項) 每月的用電量遠高於大量用電價目所要求的定限 (即每月 20 000 千瓦時 —— 註 6)，所以採用大量用電價目可以更符合經濟原則。審計署估計，若採用大量用電價目，體院在二零一四年便可節省電費 130 萬元 (註 7)。

註 6：根據電力公司網頁提供的資料，非住宅電力用戶的每月用電量如超過 20 000 千瓦時，可以選用大量用電價目 (而非普通非住宅用電價目)，由於每度電收費較低，整體上可以節省電費。實際節省的金額須視乎用電量及用電模式而定。

註 7：體育館電力帳戶 (表十中的 (a) 項) 由於選用大量用電價目，在二零一四年節省了 11% 的電費。若將此比率套用在兩個現時採用普通非住宅用電價目的高用電量電力帳戶，電費可以節省 130 萬元 (即 $11\% \times (723 \text{ 萬元} + 466 \text{ 萬元})$)。

4.20 此外，體院亦可考慮將火炭院址的三個電力帳戶合併為一個帳戶，以計算電費。合併後，其用電量可達到採用高需求用電價目所要求的定限（其每度電收費甚至較大量用電價目的為低）。體院需檢討其電力帳戶的電費安排，並選用最符合經濟原則的用電價目，以節省電費。二零一五年一月，審計署向體院表達上述意見，俾能採取適當的跟進行動（見第 4.23 段）。

需進行能源審核

4.21 機電工程署推動能源審核，並發出指引供公眾參考。能源審核是指對耗能設備／系統進行檢查，以確保有效率地利用能源（尤其是電力），並找出節約能源的方法。二零一四年六月，體院委託顧問為新處所進行能源審核，範圍包括體院大樓、游泳館、體育館附翼及賽艇中心。二零一四年十一月，顧問撰寫報告初稿，提出多項節能措施建議，以減少耗電。截至二零一五年二月，報告尚未定稿。為節約用電，體院需推行節能措施。此外，體院的能源審核並未涵蓋主體育館（註 8）。體院日後需為此館進行能源審核。

審計署的建議

4.22 審計署**建議**體院應：

- (a) 迅速採取行動，以檢討電力帳戶的電費安排，並選用最符合經濟原則的用電價目以節省電費；
- (b) 加快為能源審核報告定稿，並盡早推行建議的節能措施；及
- (c) 考慮日後為主體育館進行能源審核。

體院的回應

4.23 體院院長接納審計署的建，並表示體院已於二零一五年一月為體院大樓和游泳館向電力公司申請採用大量用電價目。

註 8：主體育館建於一九八二年，並於二零一零年翻新，以及在二零一三年四月至二零一四年十二月期間再進行其他工程。

穿梭巴士服務

4.24 體院為其員工及運動員提供免費穿梭巴士服務，方便他們往返火炭院址與港鐵大圍站，以及火炭院址與沙田市中心。在二零一四年，服務以 50 萬元外判予私人營辦商。表十一顯示服務的詳情。

表十一

穿梭巴士服務
(二零一四年)

路線 編號	預定時間	路線	班次 數目 (a)	每程平均 乘客數目 (b)	每年服 務費用 (c) (元)	每程每名乘 客平均成本 (d) = $\frac{(c)}{(a) \times (b)}$ (元)
往返辦公室						
1	星期一至星 期日上午 7 時	港鐵大圍站 至體院 (註)	270	2.1	72,000	127
2	星期六上午 8 時 40 分	港鐵大圍站 至體院 (註)	36	2.8	10,800	107
3	星期六下午 1 時 15 分	體院至港鐵 大圍站 (註)	36	3.2	10,800	94
4	星期一至星 期五上午 8 時 40 分	港鐵大圍站 至體院	247	9.7	96,000	40
5	星期一至星 期五下午 6 時 12 分	體院至港鐵 大圍站	247	11.0	96,000	35
6	星期一至星 期日晚上 10 時 20 分	體院至港鐵 大圍站	361	2.7	108,000	111
往返午膳						
7	星期一至星 期五下午 12 時 40 分	體院至沙田 偉華中心	247	15.8	54,000	14
8	星期一至星 期五下午 1 時 40 分	沙田偉華中 心至體院	247	9.1	54,000	24
整體			1 691	7.7	501,600	

資料來源：審計署對體院記錄的分析

註：二零一四年八月，體院對穿梭巴士服務的使用情況進行檢討。由於這三條路線 (路線編號 1 至 3) 的使用率偏低，體院自二零一四年十月起暫停這些路線的服務。

穿梭巴士服務使用率偏低

4.25 表十一顯示穿梭巴士服務的使用率偏低。在二零一四年，各路線每程的平均乘客人數為 2 至 16 人不等，而每程每名乘客的平均成本為 14 至 127 元不等。

4.26 根據審計署的現場視察，往來體院火炭院址與港鐵火炭站之間徒步約需五至六分鐘，而火炭站與沙田站之間的列車乘車時間為四分鐘(車費 3.5 元)，火炭站與大圍站之間的車程則為七分鐘(車費亦是 3.5 元)。體院表示，該院每年定期檢討穿梭巴士服務的使用情況。在二零一四年八月進行檢討後，體院已暫停三條路線的服務(見表十一的註)。由於穿梭巴士服務的使用率偏低，體院需重新審視提供有關服務的理據和成本效益。

審計署的建議

4.27 審計署建議體院應繼續檢討為員工和運動員提供穿梭巴士服務的理據和成本效益。

體院的回應

4.28 體院院長接納審計署的建議，並表示體院定會繼續檢討有關服務。

採購及管理固定資產

採購

4.29 根據體院的採購指引：

- (a) 採購項目的採購價值如不超過 25 萬元，採購時須採用既定的報價程序；如採購價值在 25 萬元以上，便須採用既定的投標程序；及
- (b) 獲邀出價的供應商必須是體院供應商名冊內的供應商。

4.30 公司事務科的採購及物料供應組負責採購工作。該組已擬備運作手冊，詳列採購的程序。根據運作手冊，甄選供應商以邀請他們出價的程序如下：

- (a) 如以報價程序進行採購，體院會衡量名冊內有關類別下的供應商能否符合貨品／服務的規格要求，以及其過往的表現，初步選出一批合適的供應商。至於需要重複購買及一般的貨品／服務，體院會盡量輪流選出一批不同的供應商；及
- (b) 如以投標程序進行採購，則有兩種甄選方法。其一與上文 (a) 項所述相同；另一方法，則是邀請名冊內有關類別下所有供應商 (或所有本港供應商) 表達意願。體院會考慮所收到的回應，初步選出一批有意供應貨品／服務的供應商。

4.31 在 2014-15 年度 (截至二零一四年十二月三十一日)，體院在採購貨品及服務的支出為 2,600 萬元，當中的 1,500 萬元是經報價的項目，另 1,100 萬元是經招標的項目。

採購方法可予改善

4.32 審計署審查了 10 個採購項目，包括 6 個經報價的項目 (採購總價值為 90 萬元) 及 4 個經招標的項目 (採購總價值為 320 萬元)。審計署留意到：

- (a) 在 6 個經報價的採購項目中，3 個項目邀請單一供應商報價。對於這些單一來源的採購項目，體院提供的理由是有關供應商乃唯一的供應商；及
- (b) 其餘 3 個經報價的採購項目中，2 個個案並無記錄初步選出有關供應商的原因 (例如在過往的邀請中遞交有效或獲接納的報價)。體院需書面記錄有關原因，以確保甄選供應商的程序對公眾負責，以及符合經濟效益。

管理固定資產

4.33 體院設立了固定資產登記系統，以記錄固定資產項目。在財政年度完結時，系統會編製一份截至三月三十一日的固定資產登記表，然後交給各單位核實及確認。此外，行政組會進行年度實地盤點工作 (查核選定項目)。表十二顯示體院固定資產的價值，以及行政組年度實地盤點工作的數量。

表十二

體院的固定資產及年度實地盤點工作
(2011-12 至 2013-14 年度)

財政年度	財務報表顯示 的年終金額 (以成本計算) (百萬元)	項目總數	年度實地盤點工作	
			已查核的項 目數量	已查核的固 定資產成本 (百萬元)
2011-12	71	3 247	43 (1%)	2.4 (3%)
2012-13	96	3 751	54 (1%)	2.0 (2%)
2013-14	129	9 640	110 (1%)	17.4 (13%)

資料來源：體院的記錄

需加強年度實地盤點工作

4.34 表十二顯示，在 2011-12 至 2013-14 年度行政組進行的年度實地盤點工作，查核範圍只佔資產成本的 2% 至 13%。體院需考慮加強年度實地盤點工作。

審計署的建議

4.35 審計署建議體院應：

- (a) 在甄選供應商以邀請他們報價時，記錄甄選有關供應商的原因；及
- (b) 考慮加強對固定資產進行的年度實地盤點工作。

體院的回應

4.36 體院院長接納審計署的建議，並表示現時以輪流檢測的方式進行固定資產盤點。重新發展計劃竣工後，體院的資產價值大增。體院同意改善年度輪流檢測的盤點制度。

公務酬酢指引

4.37 根據體院的公務酬酢開支指引，有關開支應用得其所、遠離奢侈，以及不應超出午餐（每人 300 元）及晚餐（每人 500 元）的最高許可金額。

4.38 審計署審查了體院 2014-15 年度（截至二零一四年十一月三十日）分類帳中可能包含酬酢開支的四個帳目（即企業活動、酬酢開支、海外考察及運動員福利）。審計署留意到，在企業活動帳目中有兩次午餐的每人開支超出酬酢指引所定的 300 元上限。有見及此，審計署把此項帳目的審查擴展至涵蓋 2010-11 至 2013-14 年度的所有午餐／晚餐。表十三顯示審查的結果。

表十三

企業活動帳目的審查結果
(2010-11 至 2014-15 年度)

財政年度	午餐／晚餐數目	午餐／晚餐的開支總額 (元)	超出每人開支上限的 午餐／晚餐數目 (午餐上限為 300 元， 晚餐上限為 500 元)
2010-11	1	900	0
2011-12	2	1,400	0
2012-13	14	21,100	8
2013-14	15	29,000	5
2014-15 (截至二零一四年十一月)	3	3,600	2
總數	35	56,000	15

資料來源：審計署對體院記錄的分析

指引並不適用於企業活動的公務酬酢開支

4.39 體院在二零一五年一月回應審計署的查詢時表示，公務酬酢開支指引並不適用於記入企業活動帳目的開支。審計署認為，記入企業活動帳目的午餐／晚餐開支屬於公務酬酢性質，體院需考慮把公務酬酢開支指引應用於這類開支。

審計署的建議

4.40 審計署建議體院應考慮把公務酬酢開支指引應用於各類公務酬酢，不論有關開支是記入哪一個帳目。

體院的回應

4.41 體院院長接納審計署的建議，並表示體院會制訂妥善的企業活動政策。

第 5 部分：重新發展計劃

5.1 本部分探討體院於火炭院址的重新發展計劃，集中於以下範疇：

- (a) 計劃的推行情況 (第 5.5 至 5.19 段)；及
- (b) 政府提供土地給體院使用 (第 5.20 至 5.32 段)。

體院的重新發展

5.2 體院的主要院址位於沙田火炭。該院的主體育館早於一九八二年落成。為支持香港協辦 2008 年北京奧運會和殘疾人奧運會馬術項目 (馬術項目)，體院於二零零七年一月暫時遷往位於馬鞍山的烏溪沙青年新村，而訓練活動則在康文署轄下的體育場地進行。體育學院的原址和設施由馬會改建為馬術項目比賽場地和支援設施。馬術項目於二零零八年八月及九月舉行。

5.3 二零零七年六月及二零零八年六月，財委會通過撥款合共 17.6 億元，在馬術項目結束後於火炭原址重新發展體院。重新發展計劃包括提升火炭院址內的原有設施及增添設施，以應付未來 10 至 15 年發展精英體育新項目的預計需要 (註 9)。計劃由體院負責推行，民政局負責監察，而建築署在有需要時向民政局提供技術意見。

5.4 重新發展計劃分兩個階段推行。第一階段工程主要包括翻新現有主體育館及新建築物的地基工程，目標是在二零零九年第三季竣工。第二階段工程主要包括新建築物的上層結構工程，目標是在二零一一年第三季竣工 (見表十四)。圖三展示體院重新發展後的概貌。

註 9：在重新發展計劃下，火炭院址的建築面積會由約 26 000 平方米，增至約 78 000 平方米。

表十四

重新發展計劃時間表

合約	主要工程項目	目標竣工日期
第一階段		
1	翻新現有主體育館及在馬鞍山白石建造一個臨時單車場	2009 年 第 3 季
2	為新建的多用途大樓、多用途體育場館、賽艇中心及室內游泳池進行地基工程	2009 年 第 3 季
第二階段		
3	待合約 2 地基工程完成後，進行新建設施的上層結構工程	2011 年 第 3 季
4	改建及加建現有游泳池、宿舍和觀眾席，以及翻新外圍地方和多用途硬地球場	2011 年 第 3 季

資料來源：體院的記錄

圖三

重新發展後的體院概貌



資料來源：體院的記錄

計劃的推行情況

5.5 政府在二零零八年五月提交工務小組委員會的文件中表示，重新發展計劃須小心規劃和分階段進行，以盡量減少對體院正常運作及運動員培訓的干擾。此外，該計劃宜早日竣工，以促進本港精英體育發展，以及讓體院盡快交還暫時佔用的烏溪沙青年新村及康文署的設施。

計劃延遲竣工

5.6 原先預期第一階段工程在二零零九年第三季完成後，體院可遷回火炭院址回復正常訓練活動。可是，第一階段工程延誤，體院要到二零一零年三月才能遷回。第二階段工程也不能如期在二零一一年第三季的目標竣工日期完成。體院表示，除了賽艇下水設施(見第 5.11 至 5.14 段)，重新發展計劃在二零一四年十二月已大致完成。整個計劃的目標竣工日期原為二零一一年第三季，由此計算，計劃延誤了三年有多。體院記錄顯示，計劃延遲竣工的原因包括：

- (a) 工地延遲移交予承建商，以致早期的合約工程延誤，造成連帶影響；
- (b) 安排白石單車場用地租予體院需時；
- (c) 為使建造的單車場混凝土賽道符合國際安全標準和精密要求，遇到預見不到的技術困難；
- (d) 重新提交樹木調查及移植方案供地政總署審批，需要額外時間；及
- (e) 為確保工地安全、良好環保管理及工程質素而需要較長的施工期。

5.7 審計署留意到，由於計劃延遲竣工，體院未能如期在二零零九年第三季遷回(見第 5.6 段)，只能在二零一零年三月才能遷回以回復正常運作。延遲竣工亦引致下列共 2,230 萬元的額外成本：

- (a) 計劃的主要顧問因工程延長而追討一筆額外費用。體院在二零一四年十月就有關申索支付 1,180 萬元以達成和解；
- (b) 延長聘用內部技術小組人員而需額外支付員工開支 700 萬元；及
- (c) 延長使用烏溪沙青年新村而需額外支付 350 萬元租金。

由於計劃備有預留金額 1.3 億元及其他工程項目有節省款項可作抵銷，延遲竣工所引致的額外開支並沒有使整項計劃超支。

5.8 實際開支在核准工程預算之內 體院董事局認為，儘管重建計劃複雜，需時逾六年之久及有些延遲，但體院將能夠在整體預算內完成整項計劃。根據體院在二零一五年二月擬備的預算費用，重新發展計劃的整體開支不會超出核准工程預算 (17.6 億元)，當中已計及應付餘下工程 (主要是賽艇下水設施) 的撥備。可能節省的款項為 3,600 萬元。

5.9 審計署留意到，二零零九年六月，在重新發展計劃進行期間，香港殘疾人奧委會暨傷殘人士體育協會要求在火炭院址，提供專為傷殘運動員而設的訓練設施 (註 10)。體院接納有關要求，以加強對健全和殘疾運動員的支援。因此，體院推行一項提升工程，將舊有宿舍改建為一所多用途訓練中心，為健全和殘疾運動員提供訓練設施、更衣室及教練辦公室等。根據原本的計劃範圍，部分舊有宿舍會拆卸，以興建新游泳池的入口及改善現有的觀眾席。

5.10 由於該提升工程不屬財委會所核准的工程項目範圍內 (見第 5.3 段)，體院須在核准工程預算外尋找額外資助。為此，體院成功獲馬會贊助 1.032 億元，提供所需的資金。提升工程其後列為合約 4 工程的項目，並另立帳目以監管有關開支。二零一五年一月，提升計劃已大致完成。體院表示，院方一直盡力將計劃開支控制在馬會的贊助額之內，而提升工程的預算最終開支約為 8,480 萬元，大大少於所贊助的 1.032 億元。

有待完成的工程

5.11 雖然體院報稱重新發展計劃已大致竣工 (見第 5.6 段)，但在二零一五年一月，審計署在火炭院址現場留意到仍有不少修補工程有待完成。體院的記錄也顯示，有一項主要工程項目仍未竣工，即賽艇下水設施。

5.12 重新發展計劃包括建造新的賽艇中心，為賽艇項目提供設施，以在城門河進行訓練。按合約 3 而建造的兩層高賽艇中心，在二零一二年十二月落成。不過，截至二零一五年一月，屬賽艇設施一部分的賽艇下水設施仍未動工。

註 10：體院不單支持健全運動員，也支援訓練殘疾精英運動員參與有關的體育項目賽事。截至二零一四年十二月，體院支持 145 名殘疾運動員。殘疾運動員的體育項目，並不在體院支持的 16 個精英體育項目之列 (見第 2.3 段)。

5.13 下水設施的擬建地點在撥給康文署的火炭院址之外(該署把火炭院址租予體院——見第 5.26 及 5.27 段)。當中涉及若干土地事宜，包括規劃許可／修訂及政府撥地的更改。重新發展計劃在二零零八年六月獲批撥款後，體院在二零一零年九月着手處理該等土地問題。四年後，即二零一四年年中，經考慮各個方案和地點後，體院完成賽艇下水設施的設計，當中主要包括裝卸台、通道和浮橋，預算造價為 4,000 萬元。截至二零一五年一月，體院仍與有關政府部門商討如何解決有關工地的問題。體院並沒有就該下水設施訂定落成時間表。

5.14 在體院的賽艇下水設施落成前，該院採取臨時安排，以人手將賽艇由賽艇中心，經公共單車徑及行人天橋，搬往附近(約 100 米外)由中國香港賽艇協會運作的沙田賽艇中心，以共同使用該會的下水設施。體院表示，由於該賽艇中心本身的使用率甚高，體院愈來愈難取得使用時段。因此，實有必要加快興建賽艇下水設施。

沒有為某些精英體育項目提供院內訓練設施

5.15 現時某些精英體育項目在院內沒有訓練設施，而體院只為這些項目安排院外設施。例子如下：

- (a) **單車** 在火炭院址的舊有戶外單車場已拆卸，以興建一座新的九層高多用途大樓。在重新發展計劃下，體院在白石建造一個臨時戶外單車場(見第 5.4 段表十四合約 1)。二零一三年十二月，康文署在將軍澳新建的香港單車館落成。體院租用該設施作為單車精英運動員的訓練基地；
- (b) **體操** 經過若干年，體操在 2011-12 年度再度納入精英體育系統，列作精英體育項目之一。由於重新發展計劃並沒有包括提供體操訓練場和體操設施，體操體育總會租用康文署轄下順利邨體育館供精英運動員進行訓練活動。該場館地方被指太過細小，而設施也未能完全符合訓練要求；及

- (c) **七人欖球** 這項運動自 2013–14 年度起列作精英體育項目，是當中唯一的隊際項目。體院現時並沒有欖球專用的場地。欖球隊須與其他運動員共同使用田徑場的草地內場。欖球體育總會在京士柏運動場有專用的草地球場。

由於未來會有其他體育項目加入精英體育系統，這些項目也可能會遇到沒有院內訓練設施的情況。

5.16 體院在二零一五年三月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 從精英體育的專業角度及環顧世界各地的標準來說，沒有一所體育機構能為所有可預期的體育項目提供所需的院內設施。體育機構通常使用一些非中央或“衛星”訓練場地，以及透過流動支援隊前赴院外(或賽事)場地，提供所需的服務；及
- (b) 由於火炭院址地方有限，租用必要的“衛星”場地，將繼續是未來提供體育設施的慣常做法之一。

5.17 民政局在二零一五年三月也向審計署表示，該局無意在體院提供所有精英體育訓練設施。政府、體院和各體育總會三方可一同決定有關訓練設施應如何及在哪處提供才最為理想，當中會考慮有關體育項目的特殊需要。

審計署的建議

5.18 審計署**建議**體院應：

- (a) 盡快完成重新發展計劃尚未竣工的工程，特別是賽艇下水設施；及
- (b) 重新發展計劃竣工後，進行項目推行後檢討，以找出可改善之處，並把所得經驗用於日後的工程項目，特別是：
 - (i) 導致計劃延誤的原因；及
 - (ii) 賽艇下水設施建造工程進度緩慢。

體院的回應

5.19 體院院長接納審計署的建議，並表示：

- (a) 體院已不斷採取措施，以期加快興建賽艇下水設施。由於要為設施揀選適當用地，為工程帶來了不少技術難題。儘管如此，體院已致力逐步推展該工程；及
- (b) 體院認為，使用沙田賽艇中心設施為賽艇下水的臨時安排，並不罕見，類似安排亦見諸海外。對於中國香港賽艇協會的包容，以及慷慨地讓體院繼續暫時使用其下水設施，體院十分感激。

政府提供土地給體院使用

體院重新發展用地的面積減少

5.20 重新發展前，體院火炭院址佔地 15.9 公頃 (註 11)。該地是撥予康文署，再由該署租予體院作精英體育培訓之用。二零零五年，在協辦馬術項目 (見第 5.2 段) 的籌備階段，馬會表示有意在比賽後，保留擬在該地興建的馬廄作其賽馬用途。體育界和立法會議員就火炭院址面積減少會影響體院的運作表示關注。

5.21 二零零七年四月，政府決定容許馬會保留擬為馬術項目而興建的馬廄 (馬廄用地)，理由是：

- (a) 保留為舉辦奧運而建造的馬廄既有紀念該馬術項目的歷史價值，也避免拆卸全新的設施，造成浪費。國際體育界亦會樂見馬術設施得到有效運用；
- (b) 重新發展後的體院，即使面積減少，也可應付精英體育培訓未來 10 至 15 年的需要。體院及體育界的主要持份者對此安排表示支持；及
- (c) 馬會在重建沙田馬場馬廄期間，會利用馬術項目的馬廄調遷馬匹。據悉，沙田馬場馬廄所在的填海土地出現嚴重的沉降問題。

註 11：這是指體院在二零零七年一月暫時遷往烏溪沙青年新村前的火炭院址 (見第 5.2 段)。

5.22 二零零七年四月，立法會獲告知馬會需暫時佔用該馬廐用地 7 至 10 年。一些立法會議員關注有關安排，並要求提交交還用地的時間表。

5.23 由於獲得民政局在政策上的支持，該馬廐用地由二零零九年一月一日開始，以短期租約方式及每年象徵式 1 元的租金租予馬會，為期四年十一個月，其後可續約兩年，之後按年續約。圖四顯示減少了的體院用地及租予馬會的馬廐用地。該馬廐用地面積 4.7 公頃，佔體院重新發展前用地的總面積 (15.9 公頃) 約 30%。

圖四

減少了的體院用地及馬廐用地



資料來源：地政總署的記錄

附註：根據原來的全址重新發展計劃，體院會在現時的馬廐用地上提供一個有蓋單車場及兩個草地足球場。

5.24 二零一三年八月，馬會向地政總署發出通知，要求就該馬廐用地續約兩年，並其後按年續約。二零一三年十一月，地政總署通知馬會，接納其要求為該短期租約續約兩年，由二零一三年十二月一日開始。該短期租約續訂至二零一五年十一月三十日止，並其後按年續約。

5.25 截至二零一五年一月，馬會自二零零九年一月起已佔用該馬廐用地 6 年有多(對比曾向立法會報告的 7 至 10 年佔用期)。民政局在二零一五年三月回應審計署的查詢時表示，該局正跟進處理該地的日後用途，並在整理好有關資料後，公布周知。

需檢討體院的用地安排

5.26 馬會最初在一九八二年成立銀禧體育中心(體院前身)時，該地是根據私人遊樂場地契約以象徵式的一次過地價 1,000 元及年租 100 元批出。體院在一九九四年納入香港康體發展局時，該契約也轉到該局名下。二零零四年，香港康體發展局解散，政府收回該地並撥予康文署。康文署繼而把該地和設施租予體院營運。租金視乎體院提供設施作商用的情況，以及差餉物業估價署所評估的應課差餉租值而釐定。

5.27 為籌備及進行馬術項目(見第 5.2 段)，有關的用地租賃安排在二零零七年四月至二零零八年十二月期間暫時中止。其後，在二零零九年一月繼續，但用地的面積減少(見第 5.20 至 5.23 段)。租約上一次在二零一四年四月續訂，為期 36 個月，每月租金為 33 萬元(即一年 396 萬元)。審計署得悉，民政局在二零一三年向財經事務及庫務局(財庫局)建議，為了更配合政府支持體育發展的政策，應向體院徵收象徵式租金，而非按商業收入收取租金。財庫局對建議表示關注及要求民政局加以說明。最後，民政局沒有再跟進象徵式租金的建議。

5.28 審計署得悉，續訂租賃協議及定期檢討租金水平涉及不少行政工作，包括體院須就帶來收入的活動製備財務預算，然後提交康文署以計算租金水平，而該署須就建議的租金水平向財庫局申請批准。此外，現行的租賃安排，似與政府透過體院長期支援精英體育的目的並不相符。

5.29 一九八二年，體院前身銀禧體育中心成立之時，是以私人遊樂場地契約及象徵式地價獲批整幅用地(見第 5.26 段)。截至二零一三年三月，以象徵式地價批出的此類契約共有 69 份，分別批予私人體育會所、體育總會及福利機

構等不同團體(註 12)。體院是協助政府推行精英體育培訓的機構，而體院的所有董事都是由民政局提名的。審計署認為，民政局可進一步探討是否適宜把該用地以私人遊樂場地契約及象徵式租金批予體院(註 13)。此舉除了可省卻收取體院租金所引致的工作，也可為體院提供恆久穩定的環境，以推行發展精英體育的長遠策略。

審計署的建議

5.30 審計署建議民政事務局局長應因應民政局就私人遊樂場地契約的政策檢討結果，考慮是否適宜把火炭院址以私人遊樂場地契約及象徵式地價批予體院供長期運作之用。

政府的回應

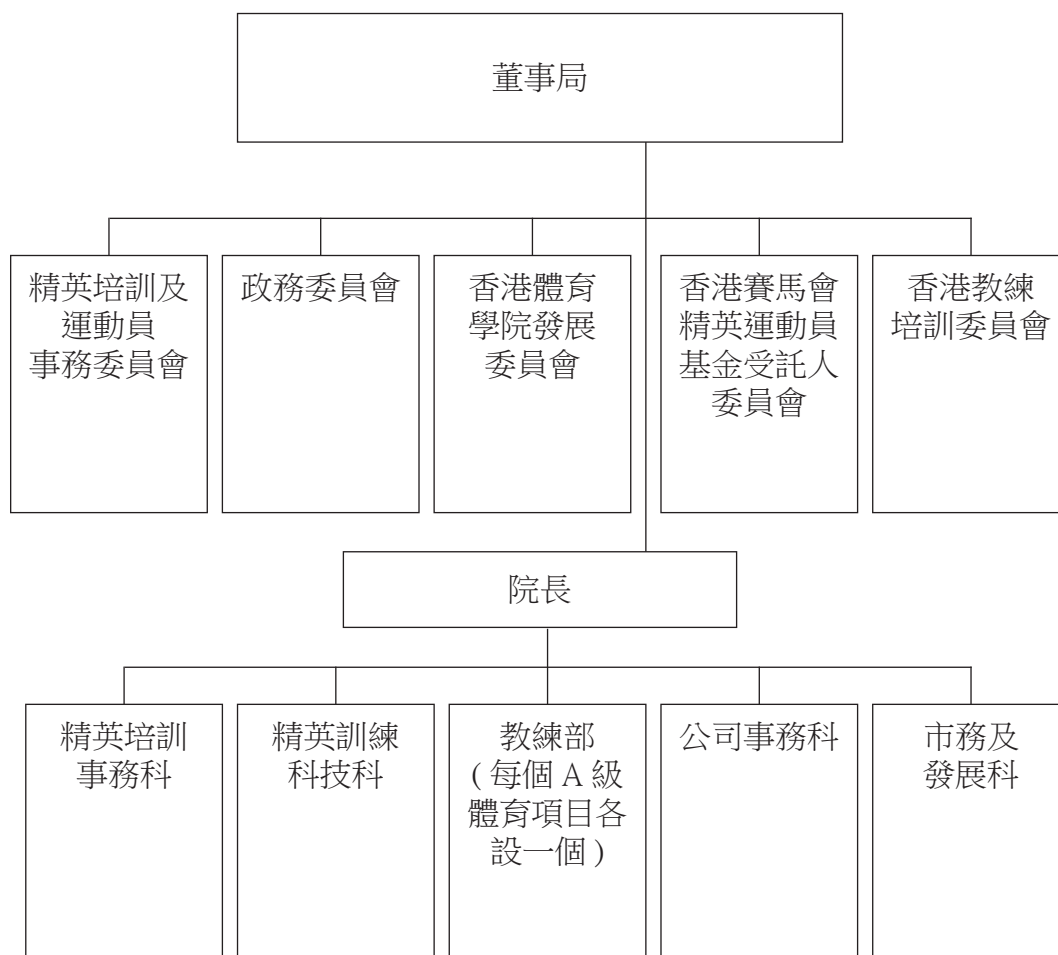
5.31 民政事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示民政局會就日後可能撥供體院使用的任何土地，考慮適當的撥地方法。

5.32 康樂及文化事務署署長同意審計署的建議。

註 12：二零一三年十月，審計署就私人遊樂場地契約完成審查，有關結果載於《審計署署長第六十一號報告書》第 1 章。私人遊樂場地契約的年期通常為 21 年，期滿時可續期 15 年。

註 13：截至二零一四年十二月，民政局正進行私人遊樂場地契約政策的檢討工作。

體院組織架構圖
(二零一四年十二月)



資料來源：體院的記錄

附錄 B
(參閱第 2.7 段)

直接財政資助的評選準則
(二零一四年十二月)

	精英訓練 資助	體育訓練 資助	殘疾人士 體育訓練 資助	個別精英運 動員資助計 劃資助 (註 1)
(I) 奧運會／亞運會項目：				
(A) A 級體育項目				
(a) 體院精英培訓計劃 的運動員	✓			
(b) 非體院精英培訓計 劃的運動員		✓		
(B) A 級體育項目中非主流 項目 (註 2) 或非 A 級 體育項目				
(a) 根據精英體育資助 制度取得 3 分或以 上的運動員	✓			✓
(b) 根據精英體育資助 制度沒有取得 3 分 或以上的運動員		✓		
(II) 非奧運會／非亞運會項目的 運動員		✓		
(III) 殘疾運動員			✓	

資料來源：體院的記錄

註 1：資助是發放予相關體育總會，以供為 A 級體育項目中非主流項目或非 A 級體育項目的精英運動員推行培訓計劃。

註 2：非主流項目是參與人數不足以作持續發展的項目。

個案二

處理董事局／委員會會議的利益衝突

1. 二零一二年八月，體院在董事局批准下，委任一名教育顧問(顧問)就如何為年青精英運動員提供綜合教育服務提出建議，旨在使他們能以全職運動員身分受訓之餘，亦可兼顧學業發展。有關服務包括與體院附近的伙伴學校合作推行中學教育計劃，為學生提供具以下特點的體育教育課程：
 - (a) 運動員的體育訓練知識和經驗會與學術科目結合；
 - (b) 運動員的上課時間表會特別設計，不會與他們的訓練和比賽時間表有衝突；及
 - (c) 運動員的香港中學文憑考試成績，可達到本地大學的最低入學要求。
2. 二零一二年十月，董事局成立運動員教育諮詢委員會(委員會)，負責監督顧問工作的進展。董事局主席獲委任為委員會主席，而委員會另有七名成員(包括民政局的代表)。
3. 二零一三年六月，體院管理層先後向委員會和董事局介紹顧問最後報告的初稿。因應董事局的意見，管理層在二零一三年十月再先後向委員會和董事局提交經修訂的報告。委員會通過及董事局原則上批准顧問就中學教育計劃所建議的可行模式及推行時間表。
4. 顧問所建議並在二零一三年十月董事局會議上通過的推行年青精英運動員中學教育計劃的可行模式詳情如下：
 - (a) **建立精英運動員友好學校網絡(學校網絡)** 顧問建議邀請積極支持學生運動員的學校加入學校網絡，讓這些學校對運動員的支持獲公眾肯定。顧問建議一系列主要準則，以物色這類網絡學校，其中一項是學校在處理一群精英運動員方面須具有豐富經驗(該校至少有十名精英運動員就讀)。根據這些主要準則，體院管理層物色了六間備選學校，作為學校網絡的建立基礎；及

- b) **推行伙伴學校計劃** 顧問建議從網絡學校 (上文第 (a) 項所提及總共六間學校) 中挑選較少數學校，在伙伴安排下加強及加深協作。體院會向選定的學校提供資助，以支持其按年青精英運動員的需要提供適切的綜合體育教育課程 (見第 1 段)。

5. 在二零一三年十月的董事局會議上，董事局獲悉：

- (a) 在該六間可能成為學校網絡的備選學校中，學校 A 及學校 B 早已表示有意加入伙伴學校合作計劃；及
- (b) 體院管理層會與學校 A 和學校 B 合作，試行伙伴學校計劃。

在董事局於二零一三年十月批准顧問的可行模式後，體院管理層着手推行中學教育計劃。

6. 在二零一四年三月的董事局會議上，體院管理層匯報中學教育計劃的進度如下：

- (a) 在二零一四年三月舉行名為“精英運動員教育支援”的研討會上，體院向出席的學校介紹學校網絡這一措施，並邀請這些學校加入網絡；及
- (b) 已接獲三間學校就伙伴學校計劃提交的建議書。該等建議書曾經委員會，於下次會議上提交董事局。

7. 二零一四年五月，體院管理層向委員會匯報如下：

- (a) 25 間中學已確認加入學校網絡 (註 1)；及
- (b) 學校 A 和 B 及學校組織 C (註 2) 已向體院提交伙伴學校計劃的建議書 (連成本預算)。

8. 就此，審計署留意到，中學教育計劃的推行已超越顧問所建議及董事局於二零一三年十月所批准的可行模式：

- (a) 網絡學校的數目由 6 間增至 25 間，很多網絡學校的精英運動員不足 10 人 (見第 4(a) 段)；及
- (b) 雖然伙伴學校計劃的學校應從符合主要準則的備選學校中挑選 (見第 4(b) 段)，被選中的學校組織 C，初期並不在備選學校之列。

附錄 C
(續)
(參閱第 3.19 段)

9. 體院在二零一五年三月回應審計署的查詢時表示：
- (a) 董事局沒有限制參與中學教育計劃的學校數目。計劃是公開的，任何願意協助年青精英運動員的學校都可參加；及
 - (b) 計劃的最新進展(包括參與學校的數目)，已在二零一四年三月(見第 6 段)及六月(見第 11 及 12 段)的董事局會議上向董事局報告。
10. 在二零一四年五月的委員會會議上(見第 7 段)，主席申報他是學校組織 C 的主席，另體院院長申報她是學校 A 校董會的成員。記錄顯示，他們並無參與有關伙伴計劃書的擬備工作。他們繼續參與會議。當時，席上有三份建議書。委員會聽取簡介後，商議建議書的內容，最後認為學校 B 及學校組織 C 的建議書可為運動員的雙軌發展路向提供所需的模式。
11. 二零一四年六月，三份夾附委員會意見的建議書(連同委員會意見及成本預算)提交董事局討論。會上，與會者申報利益如下：
- (a) 董事局主席為學校組織 C 的主席；
 - (b) 董事 C(註 3) 為學校 B 的校監；及
 - (c) 體院院長為學校 A 校董會的成員。
12. 他們申報有關利益後，會上並無人反對三人繼續參與會議。經商議後，董事局原則上批准體院管理層繼續與學校 B 及學校組織 C 合作推行伙伴學校計劃，以開展綜合教育計劃的試驗計劃。
13. 體院在 2015-16 年度的財政預算預留撥款 200 萬元，向伙伴學校提供資助以推行中學教育計劃。

審計署的意見

14. 體院訂有嚴格規則，在董事局／委員會的議事程序內處理利益衝突。體院的組織章程細則訂明：
- 董事或行政人員須披露在與體院有關的任何事宜上所涉利益的性質，而當將要審議或討論的事項涉及本身的利益時，不應出席體院的任何會議或在會議上投票或參與任何討論。
15. 不過，審計署留意到：
- (a) 在二零一四年五月的委員會會議上(見第 7 及 10 段)，主席及體院院長就審議的項目申報利益後，繼續參與會議；

附錄 C
(續)
(參閱第 3.19 段)

- (b) 在二零一四年六月的董事局會議上 (見第 11 及 12 段)，亦出現類此問題，涉及主席、董事 C 及體院院長；及
 - (c) 在二零一四年五月以前的委員會／董事局的各次會議上，無人申報任何利益。
16. 二零一五年三月，體院在回應審計署的查詢時表示：
- (a) 體院在詮釋及運用規管要則的立場是，就任何可能的利益衝突及為判定有關利益的性質是否重大，以致任何成員必須缺席會議而進行風險評估時，院方往往採用合情理的人的客觀測試方法。這符合廉政公署、效率促進組及《公司條例》所訂定的指引；
 - (b) 在此個案，由於有關的董事／行政人員在那些學校並沒有財務利益，院方不認為存在利益衝突。這可以從個案的案情及概述會議討論的相關會議記錄得到證實；
 - (c) 再者，相關會議的與會者並沒有就有關決定提出反對。因此，即使有關的董事／行政人員並不在場，結果也不會有分別；
 - (d) 重要的是，根據會議記錄，有關的董事／行政人員公開及充分申報利益後，並沒有為所申報存在利益的學校爭取；及
 - (e) 伙伴學校連財政預算直至二零一五年三月十六日才最後通過。在該次會議，有關的董事已申報其利益，並獲董事局同意可繼續出席會議，但放棄投票。
17. 審計署認為，體院需確保體院組織章程細則所定，在董事局／委員會的議事程序內處理利益衝突的規則，獲嚴格遵守。

資料來源：審計署對體院記錄的分析

註 1: 學校網絡在二零一四年六月初正式推出。網絡有 25 間學校，包括符合顧問所建議主要準則的六間備選學校中的五間 (見第 4(a) 段)，以及學校組織 C 的七間學校。

註 2: 學校 A 及 B 在該六間備選學校之列。學校組織 C 的建議書只涉及旗下多間學校中的兩間。

註 3: 董事 C 並不是委員會的成員。

附錄 D
(參閱第 4.2 段)

體院的體育設施
(二零一四年十二月)

地點	設施	大約面積 (平方米)	可供練習的設施／ 場地數目
火炭院址			
主體育館	劍擊館	820	19 條劍道
	羽毛球館	2 410	16 個羽毛球場
	空手道館	280	1 個場
	乒乓球館	825	16 張球桌
	壁球場	850	11 個單打壁球場
體育館附翼	保齡球中心	1 100	12 條球道
	桌球中心	215	6 張桌球枱
	壁球場	385	4 個單打壁球場 (可轉換為 3 個雙 打壁球場)
	武術館	1 450	4 幅地墊
游泳館	52 米游泳池	2 770	10 條泳道
戶外	田徑場	16 190	1 個場
	籃球場	1 200	2 個籃球場
	草地球場	6 300	1 個場
	網球場	6 035	8 個網球場
馬鞍山附屬院址			
單車場	單車場	6 100	1 個場

資料來源：體院的記錄

附錄 E
(參閱第 4.9 段)

體院的其他設施
(二零一四年十二月)

地點	設施	大約面積 (平方米)	容量／數目
火炭院址	運動員宿舍	5 748	185 個房間
	體育旅舍	2 187	74 個房間
	停車場	7 511	216 個有蓋車位 及 70 個戶外車位
	食堂	1 151	1 個 (300 個座位)
	演講廳	407	1 個 (400 個座位)
	董事會會議室	101	1 個
	會議室	649	11 個
	活動室	219	1 個
馬鞍山附屬院址	會議室	42	1 個

資料來源：體院的記錄